

“Växer människan under mig?”

En studie i kristna värderingar hos ledare i österbottniska företag

Tove Karlström

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Utbildningen för företagsekonomi

Åbo 2017



EXAMENSARBETE

Författare: Tove Karlström

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Ledarskap

Handledare: Hanna Guseff

Titel: "Gud finns med i vardagen": En studie i kristna värderingar hos ledare i österbottniskas företag

Datum

Sidantal

Bilagor 1

Abstrakt

Det här examensarbetet handlar om kristna ledare på olika nivåer i företag, om deras karaktär, ledarstil och hur de arbetar i vardagen. Undersökningen begränsar sig till tre stycken ledare i österbottniska företag. Syftet är att ta reda på om ledarna kombinerar sin tro med sitt ledarskap och på vilket sätt de gör det i praktiken.

Arbetet består av en teoretisk och en empirisk del. Den teoretiska delen beskriver vad litteraturen säger om centrala kristna värderingar, ledarskap i företag, ledarskapsstilar och andlighet på arbetsplatser. Den empiriska delen består av kvalitativa intervjuer med tre ledare i österbottniska företag, som sedan analyseras och leder till en slutsats.

De viktigaste slutsatserna är att de kristna ledarna har sina kristna värderingar som bakgrund till allt vad de gör, även om dessa värderingar inte alltid finns uttryckta i ord på företaget. Människans värde är centralt i ledarskapet, liksom etik och moral. Ledarnas vardagliga uppgifter består till stor del av att umgås med människor. På två av företagen tar man in den kristna tron så konkret att man ber tillsammans med andra ledare eller anställda ibland. Alla nämner också att de vill respektera icke-troende och inte vill tvinga sin livsåskådning på någon.

Språk: Svenska

Nyckelord: Ledarskap, ledare, företagsledare, kristna värderingar, värderingar, andlighet, tro, kristen, arbetsuppgifter, tjänande ledarskap, transformativt ledarskap, värdebaserat ledarskap, spirituellt ledarskap, ledarstil, Österbotten

BACHELOR'S THESIS

Author: Tove Karlström

Degree Programme: Business administration, Turku

Specialization: Leadership

Supervisor(s): Hanna Guseff

Title: "God is a part of the every-day": A study of Christian values of leaders in Ostrobothnian companies

Date

Number of pages

Appendices 1

Abstract

This thesis discusses Christian leaders in different levels of companies, their characters, leadership styles and how they work in the every-day occupation. The thesis is limited to three leaders in Ostrobothnian corporations. The aim is to discover if the leaders do combine their faith with their work and in what way they do it in practice.

The thesis consists of a theoretic part and an empirical part. The theoretical part describes what the literature says about central Christian values, leadership in corporations, leadership styles and spirituality in workplaces. The empirical part consists of qualitative interviews with three leaders in Ostrobothnian corporations, which are analyzed and then taken to a conclusion.

The most important conclusions are that the Christian leaders have their faith as a framework to everything they are doing, even if these values are not expressed in the corporation. The value of people is central in their leadership, as are ethics and morality. The leaders' daily routines consist of meeting a lot of people. In two of the corporations, the Christian faith is incorporated by praying together with other leaders or colleagues. All the interviewees mention that they want to respect those of the colleagues who are not believers and that they don't want to force their faith on anyone.

Language: Swedish Key words: Leadership, leader, Christian values, values, spirituality, faith, Christian, work tasks, servant leadership, transformational leadership, value based leadership, spiritual leadership, leadership style, Ostrobothnia

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och forskningsfrågor.....	1
1.2	Avgränsning.....	2
1.3	Metoder.....	3
2	Centrala kristna värderingar	4
2.1	Kristnas syn på arbetslivet	4
2.2	Kristnas syn på ledarskap	Fel! Bokmärket är inte definierat.
2.3	Biblisk syn på ledarskap.....	5
3	Ledarskap i företag.....	7
3.1	Ledarens egenskaper	8
3.2	Ledarens uppgifter	9
4	Ledarskapsstilar	10
4.1	Tjänande ledarskap	11
4.2	Transformativt ledarskap	13
4.3	Värdebaserat ledarskap	14
4.4	Spiritueellt ledarskap.....	17
5	Andlighet på arbetsplatsen.....	19
5.1	Konkreta exempel	20
5.2	Ledarens roll	21
5.3	Fördelar med andlighet på arbetsplatsen.....	21
5.4	Risker med att praktisera religion på arbetsplatsen.....	22
6	Empirisk undersökning	23
6.1	Frågorna och svaren i intervjun	24
6.2	De intervjuade	24
6.3	Tema 1 Kristna värderingar hos ledarna och företaget	25
6.3.1	Friends and Brgrs	26
6.3.2	Ahola Transport	27
6.3.3	Företag Y	27
6.4	Tema 2 Ledarens uppgifter	28
6.4.1	Friends and Brgrs	28
6.4.2	Ahola transport	28
6.4.3	Företag Y	29
6.5	Tema 3 Ledarens karaktär och ledarstil.....	29
6.5.1	Friends and brgrs	30
6.5.2	Ahola Transport	31
6.5.3	Företag Y	32

6.6	Tema 4 Andlighet på arbetsplatsen	33
6.6.1	Friends and Brgrs	33
6.6.2	Ahola Transport	34
6.6.3	Företag Y	34
7	Analys av intervjun	35
7.1	Värderingar	35
7.2	Ledastil och karaktär	36
7.3	Ledarens uppgifter	38
7.4	Andlighet på arbetsplatsen	38
7.5	Tillförlitlighet/Kritisk granskning	39
7.6	Sammanfattning	40
8	Återkoppling	40
8.1	Forskningsfråga 1	40
8.2	Forskningsfråga 2	41
8.3	Forskningsfråga 3	42
8.4	Forskningsfråga 4	43
	Källförteckning	1

1 Inledning

Normen i vårt samhälle är att man spenderar allt mer tid på arbetsplatsen, upp till en tredjedel av sitt liv (Paloutzian & Lowe, 2012). Därför anses arbetsplatsen mer och mer som en ”källa för spirituellt tillväxt” (Dehler & Welsh, 2002), eller som ”ett av de mest väsentliga sätten att uppleva andlig närvaro i världen” (Park, 2012).

Även om religion ofta kan anses vara en privat sak och bör hållas som sådan, (Capaldi, 2005) speciellt på arbetsplatsen, är det energikrävande att försöka vara någon annan än sig själv på en plats som man spenderar största delen av sin vardag på (Pfeffer, 2002). Människor tar med sig hela sin varelse till arbetet, inklusive sin livsåskådning, sin självbild och sina åsikter. (Paloutzian & Lowe, 2012), så det är egentligen en absurd tanke att man skulle lämna bort halva sig själv då man stiger in genom dörren till arbetsplatsen, både när det gäller arbetstagare och ledare.

När meningen med arbetet får en slags ”andlig karaktär”, börjar man investera mera tid och resurser för att nå arbetsrelaterade mål. Dessutom är det större chans att man mår bättre, känner sig mera tillfredsställd, har bättre relationer till sina kollegor, tar bättre beslut, vidare att man är mera produktiv, har mindre arbetsfrånvaro och känner mera mening med livet (Paloutzian, et al., 2002) (Park, 2012), om man tillåts ta med sin andliga del till arbetet.

Det är trots allt väldigt många som på ett eller annat sätt har en religiös/andlig övertygelse. Av Finlands befolkning hör ungefär 74 procent till något kristet samfund. Det betyder inte att alla är starkt övertygade kristna, som utövar sin tro (Illman, et al., 2017) men samtidigt finns det i Finland människor som är aktivt kristna. Det här gör att det är relevant att undersöka finländska, kristna företagsledares ledarskap.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med det här examensarbetet är att gräva djupare i hur kristna företagsledare arbetar, men samtidigt också att öka medvetenheten om att det finns en möjlighet att man kan ta med hela sin varelse till arbetsplatsen, både den kroppsliga och andliga dimensionen.

Det här examensarbetet försöker ta reda på hur kristna ledare kombinerar sina värderingar, specifikt kristna värderingar, med sitt ledarskap. Frågorna som besvaras är:

- Hur kombinerar kristna ledare sina värderingar med sitt ledarskap?
- Hur praktiseras i ledare den kristna tron i ledarskapet?
- Finns det en ledarskapsstil som går i linje med kristna värderingar?
- Vad karaktäriserar en ledare med kristna värderingar?

1.2 Avgränsning

I mitt examensarbete har jag valt att begränsa min undersökning till **företag i Österbotten**, för att det överlag finns flera bekännande kristna i Österbotten än resten av Svenskfinland. Jag intervjuar företagsledare som själva säger sig vara troende, eller som arbetar i företag som har kristna värderingar som sin värdegrund.

Många arbetstagare är troende och gör sina värderingar till en del av arbetsvardagen, men det är **ledarskapet** i företaget som är fokuset i det här examensarbetet. En ledare spelar en central roll i företaget, och det är han/hon som kan styra företagets värderingar och kultur.

Större fokus sätts på några utvalda ledarstilar. De är **tjänande ledarskap, transformativt ledarskap, värdebaserat ledarskap och spirituellt ledarskap**. Jag tror själv att de kan vara ledarskapsstilar som har drag som står i linje med kristna värderingar, eftersom de är fokuserade på människorna i företaget. Värderingar är viktiga i flera av dem, liksom att handla moraliskt och etiskt. Ett exempel på ledarstil som jag valde att inte undersöka var den auktoritära ledarstilen. Att vara auktoritär är nästan motsatsen till att vara en tjänare, vilket framkommer som ett centralt tema inom kristna värderingar (kapitel 2.3)

Det finns en oerhört stor diversitet av livsåskådningar runt om i världen. Att undersöka allas förhållande till ledarskap i företag skulle ta orimligt lång tid, vilket är en av orsakerna till att jag valde en enda religion, nämligen **kristendomen**. Kristendomen är den största religionen i Finland, så jag anser att det är mest relevant att fokusera på den.

Nationalencyklopedin definierar kristendomen som ”den religion som utgår från Jesus av Nasaret, av sina anhängare ansedd som den utlovade Messias/Kristus”. (Nationalencyklopedin, 2017). I det här examensarbetet definierar jag en kristen som en person som bekänner sig till den kristna tron och låter tron påverka både stora och små val i vardagen och som en person som står på Bibeln som grund.

1.3 Metoder

Arbetet är indelat i en teoretisk del och en empirisk del, det vill säga en undersökning. I teoridelen använder jag mig av ett flertal olika litteraturkällor och den empiriska delen består av intervjuer. Intervjuerna görs med ledare i företag som uttalat sig själva som kristna. Intervjufrågorna har gjorts upp på förhand, för att ha som stöd och under intervjuens gång ställs även tilläggsfrågor. Till sist analyseras svaren och en slutsats ges.



Figur 1. Examensarbetets uppbyggnad.

Undersökningen är en kvalitativ undersökning. Det innebär att man undersöker ett fenomen, istället för att samla exakta fakta. Vid en kvalitativ undersökning kan det hända att forskaren inte vet vad hon/han ska forska om ännu eftersom fenomenet ännu är okänt (Kananen, 2015). Jag intervjuar tre kristna ledare i företag belägna i Österbotten. I praktiken betyder det att det inte går att applicera svaren på alla kristna företagsledare, utan istället är det en djupdykning i hur just de här tre företagsledarna arbetar.

Intervjuerna är halvstandardiserade, det vill säga de utförs genom frågor som gjorts upp på förhand och samma frågor används för alla intervjuobjekt, men vid behov ställs följdfrågor. Orsakerna är flera. Att endast använda standardiserade frågor ger inte samma djup som om man använder icke standardiserade frågor. Genom att använda standardiserade frågor minskar risken för att viktiga frågor missas och att intervjuerna blir så likvärdiga som möjligt, samtidigt som man kan missa eventuell ny information om man inte frågar tilläggsfrågor (Kananen, 2015) (Svensson & Starrin, 1996). Intervjufrågorna är gjorda utgående från forskningsfrågorna samt teoridelens innehåll.

Samtalen bandas in, men de kommer inte att transkriberas exakt. Istället beskrivs det viktigaste innehållet med några citat då och då. Svaren analyseras och jämförs mot slutet av examensarbetet, i kapitel 7.

2 Centrala kristna värderingar

För att kunna gräva djupare i kristet ledarskap kan det vara bra att först definiera kristendomens mest centrala värderingar. Man behöver förstå vissa grunder för att greppa vad som är viktigt för kristna (och därmed kristna ledare).

De kristna värderingarna är till stor del grundade på Nya och Gamla Testamentet, det vill säga Bibeln. Viktiga ställen i Bibeln, som kristna värdegrunder kan sägas basera sig på, är de tio budorden (Carswell & Rolland, 2004) och Jesu bergspredikan (Brackney, 2010). De tre första budorden handlar om att älska Gud och de sex sista budorden om att älska sin nästa (Elenius, 2003). Jesu bergspredikan finns i Nya Testamentet och är en känd predikan som Jesus håller för sina lärjungar. I den finns till exempel gyllene regeln, alltså regeln om att man ska behandla människor som man själv vill bli behandlad (Capaldi, 2005).

Bergspredikan, skriver Matera, är den perfekta standarden för ett kristet liv och är Guds rikes etik. Matera skriver också att bergspredikans etik bör appliceras på alla aspekter av livet. Både det privata och publika (2013). I bergspredikan uppmanar Jesus också sina lärjungar att älska sina medmänniskor. Inte bara sina vänner utan också sina fiender. För kristna är kärlek kärnan av livet och av att vara människa. Jesus sammanfattar de tio budorden i ett bud: att vi ska älska Gud, älska vår nästa och älska oss själva. Hans nyckel till att tolka de tio budorden är kärlek (Stassen & Gushee, 2014).

2.1 Kristen livssyn och arbetslivet

De kristnas värdegrunder och livsåskådning har också inverkan på arbetslivet. Redan Martin Luther (levde på 1400–1500-talet) började skriva om att Gud har skapat ordning i samhället och därmed har han kallat människor till olika yrken (Elenius, 2003) (Weber, 1958). Luther ansåg att arbete är Gud, och att varje sorts arbete är heligt. Det innebär att det är lika andligt att arbeta som jordbrukare som det är att arbeta som präst eller vara munk (Dik, et al., 2012). Då en människa arbetar är de Guds verktyg, och utför Guds vilja på jorden. Tillsammans med Gud är människan med och fortsätter med världens skapelse i och med sitt arbete. (Elenius, 2003) (Krishnakumar & Neck, 2002).

Vissa företagsledare, främst i Amerika enligt litteraturen, försöker skapa förhållanden på arbetsplatsen som stöder andlighet, vilket kan förbättra företagets värderingar. Det är inte alltid så självklart att man gör det dock, då troende ibland delar in sin tro i fack som skiljer religion från pengar, arbete och ekonomiska frågor. (Capaldi, 2005). Samtidigt säger

Jolkkonen att det som kristen är ett misstag att separera bön och vardagsliv. Ett kontinuerligt böneliv kan enligt honom endast uppstå i vardagen. (Jolkkonen, 2003) Delbecq har märkt att kristna företagsledare ofta inte har någon skiljevägg mellan sin tro och arbetslivet. Gud finns med i vardagen, överallt (Delbecq, 1999).

2.2 Kristet ledarskap

Troende ledare för företag ser sig själva som andliga och ekonomiska ledare, som har förbundsliknande relation med Gud, sina familjer, de anställda och kunderna. Det främsta målet med företaget är att tjäna medmänniskor (Nadesan, 1999).

Jesu undervisning en vital del av de kristnas livssyn. Därför borde hans undervisning också påverka ledarstilen hos en kristen. Det finns inte mycket undervisning av Jesus i Bibeln som direkt handlar om ledarskap, men många lärdomar går att applicera på ledarskapet av företag.

2.3 Biblisk syn på ledarskap

Manz har, på ett opartiskt och oobjektivt sätt, studerat Jesu undervisning och har funnit flera sätt att koppla den med ledarskap (Manz, 2005). Han tar upp några Bibelverser, som finns med här i examensarbetet för att få en bättre förståelse av hans tolkning av Jesu undervisning.

Ett tydligt budskap som kommer fram på flera platser i Bibeln är att man först och främst ska titta sig i spegeln. Ett tydligt exempel finns i Matteusevangeliet 7:3 där det står ”Varför ser du flisan i din broders öga men märker inte bjälken i ditt eget öga?” I det här fallet för att granska sig själv och se sina svagheter, vad man kämpar med och vad som är destruktivt i ens liv, så att man inte börjar peka ut andras flisor, samtidigt som man har ännu större träbitar och till och med stockar i ögat själv. Man behöver rannsaka sig själv innan man börjar leda andra och kan vara ett bra föredöme. Det händer lätt att man ser andras problem och tycker att man har lösningen till dem och tror att man själv är utan några problem. Det kan vara oerhört irriterande att bli tillrättavisad eller kritiserad av en person som själv har stora svagheter, och det inger knappast respekt. För att kunna vara en respekterad ledare behöver man visa att man inte är en hycklare.

De kom till Kapernaum. När Jesus nu var hemma, frågade han dem: "Vad var det ni talade om på vägen?" ³⁴ Men de teg, för på vägen hade de talat med varandra om vem som var den störste. ³⁵ Jesus satte sig ner, kallade på de tolv och sade till dem: "Om någon vill vara den förste, så ska han vara den siste av alla och allas tjänare." Markus 9:33-35.

Jesu undervisning om vägen till ära är ganska paradoxal. För att bli upphöjd behöver man sätta sig själv lägst. Inte på ett nedvärderande sätt, så att man så att man föringar sig själv och sina talanger, men på ett sätt så att man lyfter upp andra, tjänar dem och använder sina talanger på ett lönande sätt. Det gäller att inte söka ära för att kunna få den. Ära kommer automatiskt genom att man är ödmjuk och har en tjänande attityd. De flesta människor är negativt inställda mot uppblåsta personer, kanske speciellt då personen i fråga har en ledarställning.

Som en röd tråd genom Jesu undervisning finns moral och etik. De är en grundläggande del av hans värderingar; omoraliskt och egoistiskt beteende är helt enkelt inte acceptabelt. Många källor skriver om att det är livsnödvändigt att en ledare förmedlar en stark vision. Det är eventuellt sant, men utan någon moral och etik får man knappast någon acceptans. Tänk på Martin Luther King eller John F. Kennedy i jämförelse med Adolf Hitler. Alla var skickliga ledare och lyckades klart och tydligt få fram sitt budskap. Men vi tänker inte på Adolf Hitler som en stor, beundransvärd ledare. Han saknade moralisk kompass och accosieras med något positivt, fastän han var en man med stor talang för ledarskap.

Som en moralisk och etisk ledare borde man inte ha siktet inställt på pengar i första hand. De anställda ska inte behandlas utan värdighet som robotar utan känslor. Enligt Jesus ska vi som ledare agera med integritet och förvänta oss detsamma av de anställda. Etiskt beteende kan, enligt Manz, ge ekonomisk vinst (Manz, 2005).

¹⁴ Ni är världens ljus. En stad som ligger på ett berg kan inte döljas. ¹⁵ Och man tänder inte ett ljus och sätter det under skäppan, utan man sätter det på hållaren så att det lyser för alla i huset. ¹⁶ På samma sätt ska ert ljus lysa för människorna, så att de ser era goda gärningar och prisar er. Far i himlen. Matteus 5:14-16.

Människor omkring en ledare observerar honom/henne. Därför är det viktigt att ledaren visar ett gott exempel och är, som Jesus talar om, ett ljus för andra och visar hur man lever ut företagets värderingar (och i allmänhet ett gott liv). Att handla kortsiktigt och egoistiskt förstör chanserna att ha ett positivt ledarskap. Samtidigt är det en stor möjlighet att visa på

ett gott levnassätt och gott bemötande av andra människor. Men för att lyckas måste man leva som man lär. Annars skapar det misstro och man förlorar tillit.

⁷ När de fortsatte fråga honom, reste han sig och sade: "Den av er som är utan synd kan kasta första stenen på henne." ⁸ Sedan böjde han sig ner igen och skrev på marken. ⁹ När de hörde detta började de gå därifrån en efter en, de äldste först. Han blev lämnad ensam kvar med kvinnan som stod där. ¹⁰ Jesus reste sig upp och sade till henne: "Kvinna, var är de? Har ingen dömt dig?" ¹¹ Hon svarade: "Nej, Herre." Då sade Jesus: "Inte heller jag dömer dig. Gå, och synda nu inte mer!"
Johannesevangeliet 8:7–10.

I Bibelstället ovan har en grupp män hittat en kvinna som är skyldig till äktenskapsbrott. Det är inget tvivel om det eftersom de tog henne på bar gärning. De kommer till Jesus för att berätta att hon måste bli stenad för sitt brott. Jesu budskap, när han får höra detta, är att man inte ska döma andra. I ledarskapssammanhang kan man se ordet ”synd” som ett misstag eller fel som gjorts. Som ledare bör man visa medkänsla, eftersom man oundvikligt själv har begått misstag och gjort fel. Det kan krävas disciplin och en del möda att kunna förlåta andra, men Jesus inbjuder oss att titta djupare, att se människan som värdefull i sig själv och inte enligt vad hon/han gjort. Det betyder inte att det inte ska finnas konsekvenser för fel som gjorts med vett och vilja, men de flesta förstår automatiskt att de gjort fel och behöver inte ledarens kritiserande finger för att förstå det (Manz, 2005).

Kort kan man sammanfatta dessa Bibliska principer med att (kristna ledare) bör minnas att vara kärleksfulla och ödmjuka och inte döma andra eller sätta sig över andra människor. Att vara etisk och moralisk är också viktigt, motsatsen är nästintill förbjuden om man tittar på Jesu undervisning. Som ledare har man ett ansvar att vara en förebild, ett ljus, för sina kollegor. En ledare som inte står för det han säger är knappast en bra förebild.

3 Ledarskap i företag

Efter lite mera insikt i de mest grundläggande kristna värderingar behövs också en del teori om ledarskap och ledarskapsstilar i företag. Kapitel två och tre kommer därför att handla om ledarskapsteori och olika ledarskapsstilar. Det finns enorma mängder syner på ledarskap, Yukl går till och med så långt att han påstår att det finns lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har definierat ordet ledarskap (Yukl, 2012). Ledarens egna värderingar och mål kommer att påverka vilken slags ledare de är och vilken ledarstil de använder (Sandahl, et al., 2010). Eftersom det finns många olika syner på ledarskap torde

det rimligtvis också finnas många olika ledarstilar. Några av dem beskrivs mera ingående i det här kapitlet, nämligen tjänande ledarskap, transformativt ledarskap, värdebaserat ledarskap samt spirituellt ledarskap.

Ledarskap förekommer ofta i samband med termerna ”makt, befogenhet, ledning, administration, kontroll och övervakning”. Det finns skillnad mellan ledarskap och chefskap; fastän man inte är chef kan man vara ledare. Parallellt kan också någon vara utsedd till chef även om de inte i verkligheten har någon ledarauktoritet. Många beskriver ledarskap som en process där en eller flera personer påverkar andra människor för att kunna leda, strukturera och förenkla uppgifter (Yukl, 2012). Ledare hanterar processer som utvecklar både organisationen och människorna i den. En ledare behöver ha social kompetens, samtidigt som han/hon har förståelse för organisationen, arbetsuppgifter och processer. (Gallos & Heifetz, 2008). Det som framhäver en god ledare är att de har en etisk kompass och visar medmänsklighet (Rupani, 2010).

Ledarskap handlar inte bara om att få människor att lyda och få dem att utföra arbete, utan ledarskap handlar också om att motivera medarbetarna att utföra uppgifter. Genom att vara ledare kan man påverka människors övertygelser, önskingar och prioriteringar. Man har möjlighet att inspirera, skapa mening och väcka medarbetares passion och ambition. (Elmholdt, et al., 2015).

3.1 Ledarens egenskaper

Genom tiderna har man försökt utkristallisera den perfekta ledaren. Man har försökt hitta de perfekta egenskaperna, personligheterna och motivationerna bakom starka ledare. Det har inte lyckats att hitta det perfekta receptet för en fullkomlig ledare, eftersom varje individ är unik och för att varje kontext som ledare befinner sig i är den andra olik (Kirkhaug, 2015) (Elmholdt, et al., 2015). Dock har man hittat vissa egenskaper som underlättar ledararbetet.

De egenskaper som verkar vara användbara för en ledare är en hög energinivå, stresstolerans, känslomässig mognad, att vara utåtriktad, samvetsgrann och målmedveten, öppenhet för nya idéer och personlig integritet. Personlig integritet betyder att man betar sig på ett sätt som passar ihop med företagets värderingar. Exempel på beteenden som skapar och bibehåller integritet är ärlighet, att hålla avtal, att sätta organisationens intressen före sina egna samt att man håller inne med känslig information som lämnats i förtroende (Elmholdt, et al., 2015) (Kirkhaug, 2015).

Stora ledare tenderar att ha flera typer av intelligens, menar Kirkhaug, nämligen kognitiv intelligens, emotionell intelligens och kulturell intelligens. Kognitiv intelligens betyder att en ledare kan bearbeta mycket information inom en kort tidsram. En person med sådan kognitiv intelligens kan snabbt fatta beslut. Som tidigare nämnt behöver en ledare ha en visst social kompetens, därför är emotionell intelligens till stor nytta för en ledare. Emotionell intelligens medför förmåga att notera och ta i hänsyn andras och egna känslor. Kulturell intelligens syftar till att ledaren är känslig för kulturen och normen i företaget och samhället omkring, och kan påverka kulturen i sitt eget företag. (Kirkhaug, 2015).

3.2 Ledarens uppgifter

En ledares arbetsuppgifter ger en konkret bild av hur en ledares vardag ser ut. Att få mera insikt i vad företagsledares uppgifter består av, hjälper för att kunna se hur kristna ledare konkret implementerar sina värderingar. Arbetsuppgifterna styr hur dagen ser ut, och på vilket sätt en ledare kan sätta sin personliga prägel på arbetsdagen.

En företagsledare har i praktiken många olika uppgifter att bolla med i vardagen. Angelöw skriver att upp till hälften av tiden till att styra den operativa verksamheten. Det innebär att man planerar och utvecklar verksamheten, sköter uppföljning och sitter på planeringsmöten. Den resterande tiden går till fundera på personalfrågor, administration, egen kompetensutveckling samt att helt enkelt finnas närvarande i arbetsvardagen. Till personalfrågor hör att ha utvecklingssamtal, lösa konflikter, ha lönesamtal et cetera. Administration inom företagsvärlden innebär att man skriver rapporteringar och gör upp budgeter.

Egen kompetensutveckling betyder att ledaren själv till exempel läser, studerar, reflekterar eller går kurser för att kunna utvecklas i sin ledarroll. Att vara närvarande i vardagen betyder i praktiken att ledaren deltar i spontana samtal, kaffe- och matpauser och att finnas tillgänglig för frågor och samtal. Angelöw har skrivit ner ett citat av Stefan Tengblad, stor del av en företagsledares tid går åt ”till brandkårsutryckningar, att släcka tillfälliga kriser i det vardagliga arbetet”.

En studie har gjorts där man har undersökt hur en företagsledares vardag ser ut i verkligheten. Några av slutsatserna från den undersökningar var att merparten av en företagsledares tid går till olika möten, då man ger och tar emot information, exempelvis genom att delta i möten av olika slag. Ofta får man vara med om omprioriteringar, eftersom målen ofta

är så olika hos olika medarbetare. Man är tvungen att hantera många olika intressen och åsikter som olika grupper har. Företaget går genom ständiga förändringar och de efterträder kontinuerligt varandra utan att man alltid hinner ta tid att reflektera och utvärdera. Även om man har en plan på pappret sker alltid oplanerade avbrott, händelser och planer går i stöpet.

Därtill hör det till ledarskapet av ett företag att över- och underordna, alltså att kommunicera både uppåt och neråt i organisationen. Ledaren blir tvungen att ”hantera dubbla lojaliteter”, som Angelöw beskriver det. Man ska vara lojal till ledarna under och ovanför och vara något av en medlare mellan chefer och medarbetare, eftersom man ska få de båda grupperna att förstå varandras betraktelsesätt och intentioner. Ledaren har också lite av en diplomatroll, i vilken han/hon bör kunna uttrycka sig och handla taktfullt (Angelöw, 2013).

Det viktigaste verktyget som en ledare har, är sig själv. För att kunna leda andra behöver man först och främst kunna leda sig själv. Det kan börja med att man får djupare självkännedom och tänka till vad man som person värdesätter och vill arbeta för. För att få djupare självinsikt kan exempelvis fundera på sina egna styrkor och svagheter och motivationsfaktorer. (Angelöw, 2013).

4 Ledarskapsstilar

Ledarskap betyder, enligt Sandahl et al (2010), att man försöker påverka en grupp människor att nå ett visst mål. Detta kan ske på olika sätt. Antingen accepteras ledaren som auktoritär ledare av gruppen, eller så tar ledaren till maktmedel för att få sin vilja genom. Det senare kan fungera genom ”gör så här, annars...” Det negativa med den approachen är att den kväver kreativitet och engagemang. Med medarbetarnas stöd behöver inte ledaren använda sig av maktmedel, utan har en naturlig auktoritet, vilken grundar sig i tillit och förtroende. Frukten av detta ledarsätt är tillit och mening i såväl företaget som samhället. (Sandahl, et al., 2010). För att nå de mål man vill med sitt ledarskap kan man använda olika slags metoder, och några av dessa diskuteras i detta kapitel.

Som tidigare konstaterats är varje individ, och också ledare, unik, och därför torde olika ledarstilar passa åt olika ledare. Det finns naturligtvis ingen specifik ledarstil är kristen, men det kan finnas ledarstilar som går mera i enlighet med kristna värderingar än andra ledarstilar. Manz skriver att det finns ledarskapsstilar som är motiverar genom att ledaren är krävande och skrämmande, sådana som utgår ifrån belöningar och bonusar, som är

inspirerande och visionära och så vidare (Manz, 2005). Det finns ledare som väljer att leda som tjänare, som vänner och som andliga ledare. Av alla sorters ledarskapsstilar har jag valt att undersöka tjänande ledarskap, transformativt ledarskap, värdebaserat ledarskap och spirituellt ledarskap djupare.

4.1 Tjänande ledarskap

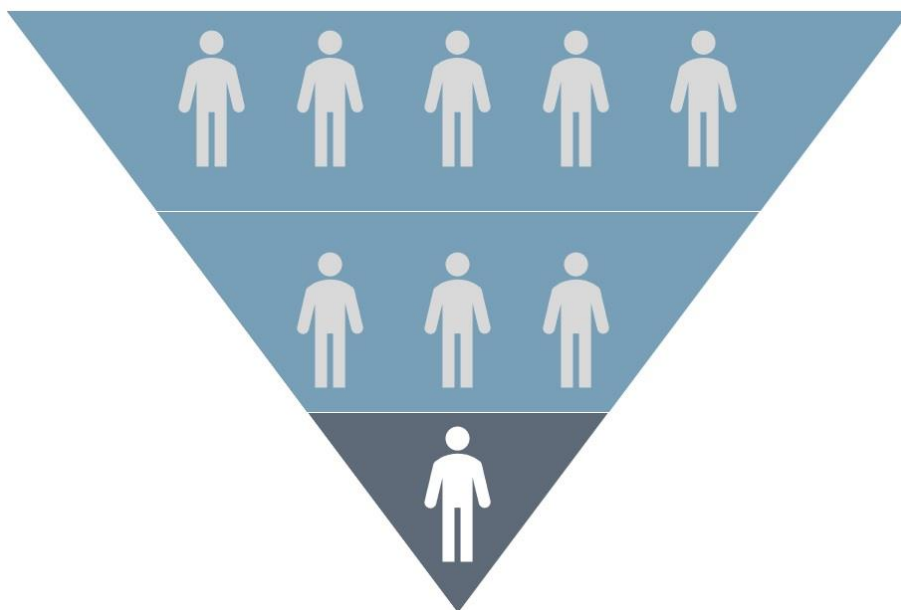


Bild 1. Bildbeskrivning av tjänande ledarskap. En tjänande ledare placerar sig under sina medarbetare, istället för högst upp.

Det kommer fram tydligt i Jesu undervisning att den som vill vara en ledare är den som ska tjäna andra. Därför kan ledarskapsstilen tjänande ledarskap (från engelskans *servant leadership*) (Greenleaf, 1998) vara en nyckel till att hitta en ledarskapsstil som går i linje med kristna värderingar. Det bygger på att ledar- och underordnaderollerna skiftar så att det är ledaren som är tjänare, vilket gör att ledarstilen är väldigt olik till exempel den transformativa ledarstilen, vilken diskuteras i kapitel 0. Filosofin har grund i Matteusevangeliet där det står att ”den som är störst bland er skall vara andras tjänare”, och innefattar att man sätter sina medmänniskor före sig själv (Robinson & Smith, 2014).

Det finns ett antal karaktärsdrag som är typiska hos tjänande ledare. Framför allt har de en tjänarattityd. De värderar att lyssna och att ge feedback (helst uppbyggande sådan), samt värderar och ser människan för vad den är istället för vad den presterar. De är förespråkare för personlig utveckling, bygger upp gemenskap och strävar efter att vara omtänksamma och

empatiska mot sina medarbetare. För dem är det viktigt att vara autentiska i ledarskapet. (Robinson & Smith, 2014) (Greenleaf, 1998) (Korac-Kakabadse, et al., 2002).

Greenleaf menar inte att en tjänande ledare har en attityd som en slav, utan att det mer handlar om att mogna i sig själv och att hjälpa andra vidare i sina mognadsprocesser. Motivet är inte att lyfta upp sig själv för att få ära, utan är helt enkelt det som är rätt att göra, enligt honom själv.

Han har vidare listat upp ännu några egenskaper som är karaktäristiska för ledare som implementerar tjänande ledarskap. Dessa egenskaper är att ledaren försöker hjälpa att hela, har en medvetenhet, är övertygande utan att vara manipulativ, är förutseende och värderar herdeskap. Med helande syftar Greenleaf inte i första hand på fysiskt helande, utan mera abstrakt helande, som helande och upplyftande av anden. Medvetenhet innebär att ledaren är uppmärksam på sig själv och på omgivningen runt om. Tjänande ledare är övertygande, andra utan att tvinga dem genom auktoritet. De kan övertyga de anställda att arbeta mot mål utan att manipulera eller använda makt. Herdeskap betyder att en ledare väljer att förlita sig på andra när det gäller kompetens, människor och projekt, istället för att sköta alla uppgifter själv. (Greenleaf, 1998).

Den sista egenskapen som Greenleaf listar är förutseende, i den meningen att ledaren försöker lära sig av tidigare erfarenheter och försöker applicera lärdomarna i framtiden (Greenleaf, 1998). Mary Kay Ash, grundaren av det stora kosmetikföretaget Mary Kay berättar om att hon tar med sig lärdomar från då hon var ung, för att vara en bättre ledare. Exempelvis blev hon en gång besviken då hon hade väntat i timtal på att träffa ledaren på ett stort företag, men då det äntligen var dags för hennes tur i ledet, ägnade ledaren inte någon uppmärksamhet åt henne. Det ledde till att hon tog beslutet att hon alltid ska fokusera all sin uppmärksamhet på kvinnor och män som kommer för att prata med henne efter exempelvis konferenser hon hållit. (Ash, 2008).

Tjänande ledarskap har skapat en del debatt, och anses inte alltid som den mest passande för ledning av företag, bland annat för att stilen gör det svårt att göra snabba beslut, som ofta behövs i företagsvärlden. Det finns också en risk för att ta bort ansvarskänslan hos de anställda och kan leda till en passivitet då de inte utmanas att lösa om egna behov och/eller problem. (Robinson & Smith, 2014).

Som ledare kan man lockas av att endast arbeta för sig själv; sin karriär, sin meritlista eller sitt bankkonto. Men för att verkligen kunna tjäna andra behöver man komma bort från att

sätta sig själv på första plats. Det perfekta botemedlet, enligt Block, är att hitta *mening*. Att uppleva att man är med och skapar någonting på grund av något man bryr sig om, gör att man kan uthärda uppoffringar, risker och har lättare att engagera sig. Verkligt engagemang betyder att man inte kräver något i gengäld. (Block, 2013).

4.2 Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap är en ledarskapsmodell som började utvecklas under 1970- och 1980-talet. (Sandahl, et al., 2010) och som innebär att ledaren berör medarbetares värderingar och känslor, vilket ”inspirerar dem till att offra sina själviska intressen och i stället sträva efter kollektiva mål.” Målet med transformativt ledarskap är att få medarbetare att vilja arbeta mot ett mål, för att det känns rätt och meningsfullt. Motivet är att skapa medarbetare som är drivna inifrån, (Elmholdt, et al., 2015) istället för att man motiverar genom straff eller belöningar. Transformativs ledarskap handlar inte om att utöva makt som ledare (Lovaglia, et al., 2012). Hjärtat i transformativt ledarskap är istället att medarbetarna utvecklar moralisk mognad. Transformativt ledarskap medför inte endast förändring i organisationen men även på samhällelig nivå (Robinson & Smith, 2014).

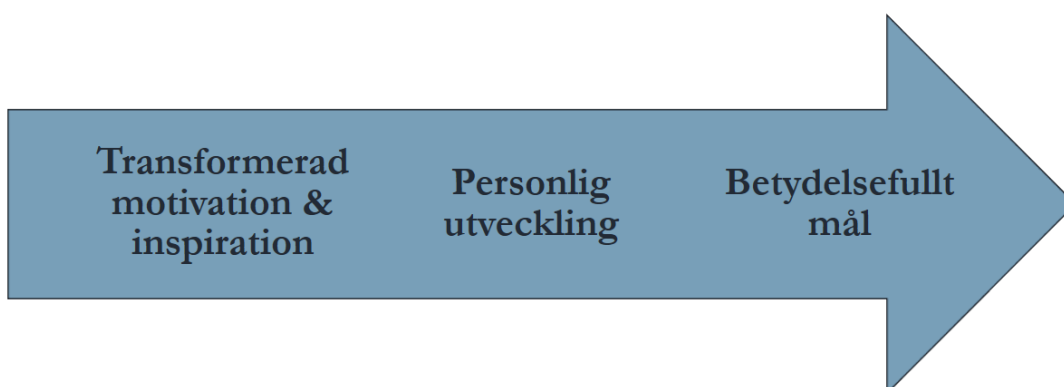


Bild 2. Transformativt ledarskap i ett nötskal. Den transformativa ledaren försöker utveckla medarbetarnas motivation och inspiration till att arbeta genom att sätta upp ett betydelsefullt mål och mening med arbetet.

Genom transformativt ledarskap kan man inspirera anställda att arbeta genom att transformera deras egna målsättningar och deras syn på sig själva. Istället för att arbeta för pengar, arbetar de anställda mot ett större uppdrag. Pearson använder president John Kennedy som ett exempel, då han sa ”Ask not what your country can do for you – ask what you can do for your country”, vilket ungefär betyder ”fråga inte vad ditt land kan göra för dig – fråga vad du kan göra för ditt land.” (Lovaglia, et al., 2012).

För att transformativt ledarskap ska fungera behöver ledaren tänka på tre saker. För det första bör han/hon framhäva betydelsen som arbetet har till de anställda. Som tidigare nämnts, är det en av grundstenarna i transformativt ledarskap att de anställda arbetar för ett mål och känner mening. För det andra bör han/hon uppvisa ett gott exempel och uppmana till att tänka på företaget före sig själv. För det tredje bör han/hon uppmuntra utveckling och självförverkligande. (Elmholdt, et al., 2015).

Kännetecken som stödjer transformativt ledarskap är att ledaren vågar visa sig mänsklig genom att vara transparent när det gäller de egna svagheter och/eller bristerna. Ledaren vågar också vara sig själv, genom att använda sina egna styrkor, kompetenser och sin personlighet. Ännu ett kännetecken som stödjer transformativt ledarskap är att ledaren är intresserad av sina medarbetare och deras utveckling, samtidigt som han/hon vågar ställa höga krav. (Elmholdt, et al., 2015).

I transformativt ledarskap är det lika viktigt vem ledaren är som person som vad den gör, menar Tyler Scott (2012), eftersom man behöver fokusera på att disciplinera sitt inre liv för att kunna vara en framgångsrik ledare. Att ta sig tid att kontempera kan ge insikt i hur man hanterar olika situationer, exempelvis bakslag och framgångar. Man får med andra ord mera medvetenhet om sig själv. Ledare som inte engagerar sig i sitt inre liv, har oftare svårare att skapa en länk mellan det de avser och det de gör. (Tyler Scott, 2012).

4.3 Värdebaserat ledarskap

Kort sagt kan man säga att värdebaserat ledarskap grundar sig på värderingar som alternativ till regler och kontroll, alltså att företaget leds med hjälp av dess värderingar (Angelöw, 2013). Ett bra exempel är Mary Kays ledarskapsvärdering, att alla beslut inom företaget ska baseras på gyllene regeln, alltså att man ska behandla sin nästa som man själv vill bli behandlad (Ash, 2008).

Det värdebaserade ledarskapets starkaste egenskap är att det har förankringar i både relationella och emotionella plan, samtidigt som strategiska plan. Värdenas mest betydelsefulla uppgift är att influera de anställdas syn på omvärlden samt hur de ska tolka och reagera på händelser omkring. Värdena hjälper de anställda att veta vad som anses som "rätt och fel" i olika situationer, enligt värderingarna som finns i företaget. (Kirkhaug, 2015).

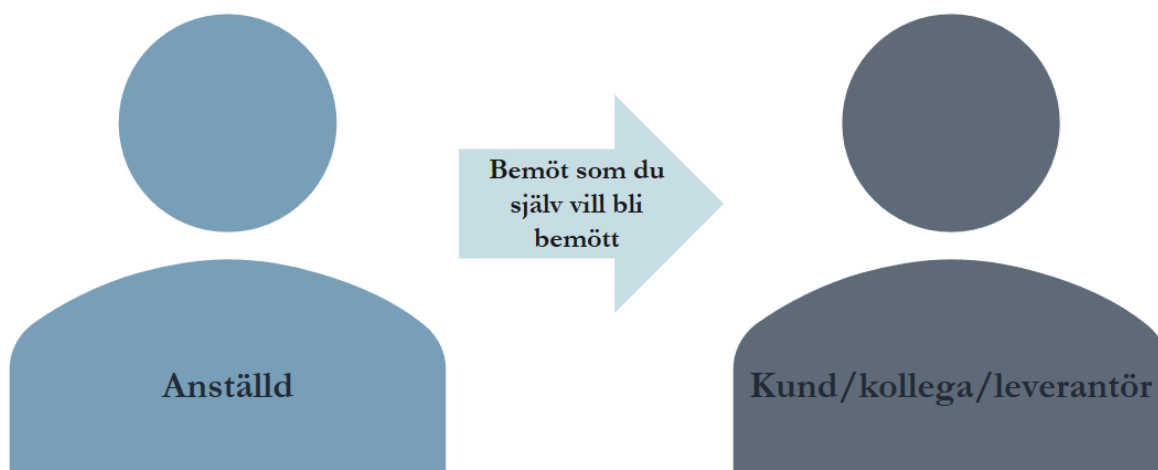


Bild 3. Företagens värden styr handlings sättet hos de anställda. Att bemöta andra människor som man själv vill bli bemött är ett exempel på värdering.

Kirkhaug är av den åsikten att ett företags regelstyrning bör kompletteras med värdebaserad ledning, eftersom regelstyrning inte är fullständig i sig själv. Regelstyrningen saknar kvalitativa och sociala dimensioner, vilka speciellt behövs i servicebranscher. Värdebaserad styrning ger möjlighet att influera de anställdas attityder och beteende, och gör det möjligt att både öka kontrollen och friheten. Det låter paradoxalt men med en klart formulerad värdegrund vet de anställda hur de ska agera, men kan göra det på sitt eget sätt, utan att ledaren behöver övervaka (Kirkhaug, 2015). Än en gång är företaget Mary Kays ledarstil baserad i gyllene regeln ett bra exempel. Ledare behöver ingen lång regelbok med anvisningar för hur de ska sköta olika situationer, utan de behöver bara tänka på gyllene regeln för att få vägledning, i vilken situation de än hamnar i (Ash, 2008).

Det finns många positiva sidor med att tillämpa värdebaserat ledarskap i företaget. En tydlig värdegrund kommer att ena företaget till ett gemensamt mål och på så sätt minskar de spretiga intressen som finns inom företaget. Kommunikationen inom företaget kan förenklas, för att man delar värderingar. Tack vare detta, tillsammans med det faktum att de anställda har på klart vad företagets mål och visioner är, kommer effektiviteten att ökas. I och med att företaget har en stark värdegrund kommer identiteten och äktheten att stärkas, både utåt och inåt, alltså både gentemot de anställda och kunderna. Ju tydligare värdegrunder ett företag har, desto enklare kommer det vara för de anställda att anamma dem, också de som är nya anställda. Om de anställda kan anamma värderingarna, kommer de att vara mycket mera flexibla, eftersom de kan tillämpa värdena i varje situation istället för att gå tillbaka till en regelbok för varje ny situation de hamnar in. (Angelöw, 2013).

Till en viss grad har ledare som valt ett värdebaserat ledarsätt mera krav på sig än andra, för att ledaren inte endast kan ställa krav på sina anställda och förvänta sig att de lyder. Ledaren måste själv agera i enlighet med värderingarna. Värderingarna säger ju att alla ska handla på vissa sätt och om ledaren inte gör det, kommer knappast de anställda att göra det heller. Om ledarens handlingar inte överensstämmer med värderingarna riskerar ledaren att mista sin auktoritet. (Kirkhaug, 2015)

Eftersom värdebaserat ledarskap handlar om att påverka, inspirera och utveckla medarbetare och deras synsätt, krävs ett gott omdöme av ledaren. På ett sätt invaderar man medarbetarna på ett känslomässigt plan, skriver Kirkhaug (2015). För att det ska vara möjligt att utöva värdebaserat ledarskap behövs alltså tillit från medarbetarna. Enligt forskning kan tillit av medarbetare förtjänas genom omtanke, kommunikativ öppenhet, delegering och integritet. Omtanke innebär helt enkelt att man bryr sig om de anställdas angelägenheter och välmående.

Det viktigaste i kommunikativ öppenhet är att ledaren är öppen med information och inte håller hemligheter. Informationen bör också presenteras utförligt och riktigt samt att gjorda beslut förklaras. Delegering av ansvar och kontroll åt medarbetare visar att ledningen litar och tror på de anställda. Då visar oftast de anställda tillit tillbaka. Vissa kan se en delegation som en belöning, och om den är gjord på rättvisa grunder ökar förtroendet för omdömesförmågan samt tilltron. Integritet hos ledaren spelar stor roll för att få tillit av medarbetare. Integritet betyder det uppförande och känsloliv en människa har, oberoende av situation. En stark integritet innebär i praktiken att man håller fast vid de mål och övertygelser man har, både i motgångar och framgångar även om det skulle vara enklare och mera lockande att avvika från dem. (Kirkhaug, 2015).

4.4 Spirituellt ledarskap



Bild 4. Nyckeltermerna för spirituellt ledarskap.

Spiritualitet, eller andlighet som det också kan kallas, betyder att man lever ut personliga värderingar, och handlar om att man hittar mening i det man gör. (Block, 2013). Spirituellt ledarskap riktar sig mera inåt än utåt och är känsligare för upplevelser av kreativitet och närvaro i affärlivet. Idag ser man spiritualitet som ett ledarskapsverktyg, lika som fysiska, emotionella och intellektuella verktyg (Bouckaert, 2010). Ledare i spirituella företag verkar först och främst veta vad de själva har för mission. Man kan säga att ledarskapet börjar hos ledaren själv, så för att en spirituell ledare ska kunna leda andra, måste han/hon först kunna leda sig själv andligt. En nyckel är hur de ser på sig själva. En genuin ödmjukhet och en känsla av ett högre syfte verkar vara viktiga egenskaper för en ledare som utövar spirituellt ledarskap. (Guillory, 1997) (Fry & Sandler Nisiewicz, 2014).

Varje arbete kanske inte känns som andliga arbeten, men det finns två typer av arbeten där man enkelt kan läsa in religiösa värderingar, menar Steger, nämligen att man arbetar i en religiös kontext eller att man arbetar med tjänster och sysslor som tydligt uppmuntras i Bibeln (eller hos någon annan religion) som till exempel delar ut mat eller att ta hand om sjuka. I arbeten där man inte direkt arbetar med någon andligt, som att sätta lock på målarburkar, är det mycket mera upp till ledaren att skapa en arbetsmiljö som känns meningsfull och som utvecklas individerna i den (Steger, 2012).

Spirituellt ledarskap har liknande drag som transformativt och värdebaserat ledarskap, i och med att man försöker motivera med icke-monetära medel. Medarbetarna motiveras av inre

faktorer som självutveckling och känsla av att fullbordan. Tanken är att människor blomstrar då de känner att har en existentiell mening i sitt arbete. Andra likheter är att det är av stor vikt att ledaren är autentisk och uppför sig etiskt, rättvist och i enlighet med företagets värderingar, samtidigt som de uttrycker värderingarna åt medarbetarna. Spirituellt ledarskap går ändå steget längre, och försöker skapa en känsla av kallelse till det arbete man utför. Man skapar en länk med någonting som är större än en själv. Det har bevisats genom forskning att känslan av att man arbetar för något större, förhöjer produktivitet och välmående.

Spirituellt ledarskap betyder att ledaren bryr sig om medarbetarnas fysiska, mentala och andliga välmående. Värderingar som kan finnas i spirituellt ledda företag är hopp och tro, eller osjälvisk kärlek till kollegorna och intressenter. En sådan kärlek skapar lätt en stark gemenskap på arbetsplatsen. Gemenskapen kan stärka känslan av mening i arbetet. (Steger, 2012).

Spirituella ledare är moraliska ledare. De uppmuntrar till ett etiskt levnadssätt (Steger, 2012). De vill sällan kompromissa när det gäller värderingarna. Funktioner som de kan ha är att bygga upp gemensamma värdegrunder och visioner. De kan skapa mening för andras arbete genom att engagera på djupet. De tränar, utbildar och coachar sina följare, samtidigt som de motiverar. Ledare manipulerar inte, utan influerar och stärker sina medarbetare så att de känner sig kraftfulla, och förmögna att utföra uppgifter på egen hand. Till sist står de också för transformation, de ändrar sig själva, andra och organisationen till det bättre. (Korac-Kakabadse, et al., 2002).

Det finns en modell för andligt ledarskap, skapad av Fry och Sandler Nisiewicz, och den är indelad i fyra komponenter. De är inre liv, spirituellt ledarskap, spirituellt välmående och personliga samt organisatoriska resultat. Själva källan till spirituellt ledarskap är inre liv, och kan till exempel vara att man tar egen tid i naturen, mediterar, tränar yoga, läser eller ber. Spirituellt ledarskap är en kombination av tro/hopp, kärlek och en vision. Spirituellt välmående ökar då man känner att man har en mening, gemenskap och/eller kallelse i sitt arbete. Sist, så betyder personliga och organisatoriska resultat att medarbetarna känner sig tillfredsställda då de har ett välmående spirituellt liv, samtidigt som företaget får ett positivt resultat. (Fry & Sandler Nisiewicz, 2014).

Man kan fråga sig om spirituellt ledarskap verkligen är en vinstgivande ledarskapsstil, i form av ekonomiska medel. Svaret i Stegers artikel är att den faktiskt kan vara väldigt produktiv och lönsam eftersom man motiverar hela personalstyrkan att arbeta mot samma målsättning.

Om man dessutom vill ha mera värde ut från företaget än ekonomiska medel är spirituellt ledarskap ett mycket bra alternativ (med tanke på att den kan skapa känsla av mening, välmående och gemenskap). Tillsammans med transformativt ledarskap bildar spirituellt ledarskap en effektiv och etisk ledarstil genom vilken man inspirerar och motiverar medarbetare till hög prestation, högt engagemang och hög känsla av meningsfullhet. (Steger, 2012).

I början av kapitlet beskrivs Sandahls syn på ledarskap, nämligen att ledarskap är då man försöker påverka en grupp människor att nå ett visst mål (2010). Hur man väljer att agera för att kunna påverka gruppen av människor kan se olika ut. Vi har konstaterat att tjänande ledarskap går ut på att tjäna sina underordnade för att de ska ha framgång i arbetet. Transformativt ledarskap fokuserar på att påverka de anställdas målsättningar så att de passar in i företagets egna målsättningar. Det värdebaserade ledarskapet fungerar genom att man har en eller flera värderingar som styr gruppen av människor framåt. Exempelvis kan man ha gyllene regeln som bakgrund till alla beslut man gör. Spirituellt ledarskap försöker skapa motivation i arbetet genom att förse en mening med de uppgifter man gör.

5 Andlighet på arbetsplatsen

Människor vill ta med hela sig själva till arbetet och vill tillämpa samma värderingar såväl hemma som på arbetsplatsen. På så sätt får de tillfredsställelse som går utöver lönespecifikationen och monetära bonusar menar Broadway (2001). Folk söker efter sätt att kombinera arbetsliv och andlighet. Arbetet har blivit ett forum för personlig utveckling (Konz & Ryan, 1999). Ifall de anställda känner att deras arbete inte har någon mening, kan det leda till "existentiell leda". Därtill kan det leda till att man distanseras från sig själv. Resultat av det är förminskad produktivitet och frustration hos de anställda. (Krishnakumar & Neck, 2002).

Det finns ett växande intresse för andlighet inom den finansiella världen (Nandram & Borden, 2010). Även om vi i Norden inte är så vana med att en människas religiösa tro kommer i uttryck i arbetsvardagen finns det "värden som är formade i religiös kontext" som "kan utgöra viktiga beteendenormer". Många forskare menar att religiösa värderingar alltid har en betydelse i organisationer på grund av att sådana värderingar färgar synen på människorelationer. (Kirkhaug, 2015).

5.1 Konkreta exempel

Hur ser då andlighet på arbetsplatsen ut i praktiken? Det är ju naturligtvis olika från arbetsplats till arbetsplats, med nedan finns några exempel ur kristna företag i USA där de väljer att låta den kristna tron vara en del av vardagen. Till exempel kan de läsa Bibeln tillsammans, ha andakter, dela med sig av vittnesbörd, ha bönemöten och starta varje möte med en bön eller läsning ur Bibeln. De anställda träffas ibland för bönemöten under frukost eller lunchen. Det ger möjlighet att diskutera personliga och arbetsrelaterade ämnen med varandra (Nadesan, 1999). (Ibrahim, et al., 1991).

Interstate Batteries i USA och Kanada är ett gott exempel på företag där man lever ut den kristna tron. Ordförande Norm Miller på Interstate Batteries är troende, och säger att man inte döljer sin tro på företaget. Man försöker inte med våld banka in den i huvudet på andra heller. Det som gör företaget unikt är att deras mål är att sköta företaget och dess affärer på ett sätt som ärar Gud. Företaget sponsorerar bönefrukostar, Bibelstudier som hålls före och efter arbetet samt har en e-postkedja med böneämnen som skickas ut. De anställda som vill, kan välja att ge fem dollar från sin lön till en katastroffond, varifrån de anställda som hamnar i ekonomisk knipa kan få pengar vi behov. Dessutom hålls varje månad ett event där de anställda får gratis pizza och få lyssna på en kristen talare. Interstate Batteries har flera välgörenhetsprojekt, till exempel Angel Tree Christmas, genom vilket julklappar köps åt barn vars föräldrar är i fängslade. (Fry & Sandler Nisiewicz, 2014).

Snabbmatskedjan Chick-fil-A, också i USA, har kristna ledare. Deras fokus är inte enbart att vara ekonomiskt lönsamma, utan de sponsorerar fosterhem, ordnar Bibelstudier samt håller stängt på söndagar för att respektera vilodagen. Grundaren står hårt fast vid sina värderingar, och även om det passar många att arbeta där så har företaget även blivit stämt för diskriminering. Det är en av riskerna med att utöva spirituellt ledarskap och att ha uttalade religiösa värderingar på arbetsplatsen, som vidare diskuteras i kapitel 5.4. (Steger, 2012)

Delbecq säger att han har lyssnast på många kristna företagsledare som har berättat att de finner inre styrka och visdom i den kristna traditionen, vilket hjälper dem i sitt ledarskap. Det hjälper att urskilja och nå nobla mål, med passion och mod som också smittar av sig på kollegorna. Tron hjälper dem också att förbli ödmjuka istället för att deras egon blåses upp. Utgående från det uppkommer många flera konkreta exempel på situationer där kristna värderingar kommer i uttryck på arbetsplatsen. (Delbecq, 1999).

5.2 Ledarens roll

Andlighet på arbetsplatsen kommuniceras och stärks av organisationens ledare, kultur och policyerna som finns. Känslighet och intresse i den anställda som person måste finnas i alla approacher. Nuförtiden är företagens hierarkier mycket mera platta än de var för några årtionden sedan. Förr var det tydligare vem som var ledare och ”underlydande” (Burack, 1999).

För att det ska lyckas att uppehålla en företagskultur baserad på andlighet behövs några saker från ledarens sida. Uppriktighet med sig själv, tillit och ärlighet med andra, att tydligt kommunicera företagets (andliga) filosofi, satsning på kvalitet och service samt de anställda och val av anställda som passar in med företagets (andliga) filosofi. (Wagner-Marsch & Conley, 1999).

5.3 Fördelar med andlighet på arbetsplatsen

Det finns långa listor med fördelar med att kombinera andlighet med arbetslivet. De främsta fördelarna verkar vara välmående, ökad kreativitet och ökad prestationsförmåga, som resulterar i ökad vinst. Det finns alltså en stor mängd argument för andlighet på arbetsplatsen.

Andlig tillväxt och utveckling av en människa involverar mental tillväxt, problemlösning och inläring. Dessa kallar Burack till motorn bakom individuell utveckling. Med andra ord utvecklas människor mycket med hjälp av andlighet (Burack, 1999). Då andlighet är integrerad på arbetsplatsen kan den öka välmående, kreativiteten och harmonin. Vidare kan det leda till långsiktig affärsframgång (Butts, 1999). Andlighet skapar medvetenhet, som i sin tur leder till intuition och kreativitet. Tillsammans ger de upphov till ökad prestationsförmåga och ekonomisk framgång. (Krishnakumar & Neck, 2002).

De Blot går så långt att han anser att vi inte kan vara kreativa i arbetslivet om vi inte har med andligheten (2010). Nandram och Borden tänker i samma linje, då de påstår att andlighet kan vara lösningen på utmaningarna i det allt mer krävande arbetslivet. På en konkret nivå hjälper andlighet med attityder, värdegrunder, känslor och beteende. Dessutom är andlighet på arbetsplatsen viktig på grund av att människor spenderar allt mer tid på arbetsplatsen, och för att kunna uppfylla det andliga behovet bör man ta in andligheten i arbetslivet. Andlighet i organisationen gynnar individuell kreativitet, engagemang i företagets mål, ärlighet och tillit samt personlig utveckling (Nandram & Borden, 2010).

En andlig kultur kan medföra ökad fysisk och mental hälsa bland de anställda, personlig utveckling och högre känsla av det egna människovärdet (Krahnke, et al., 2003). Det finns några aspekter som de största religionerna har gemensamt, och som alla är viktiga i arbetslivet. Dessa är etisk träning, utveckling av koncentration, emotionell förvandling, visdom samt förflyttning från att vara egocentrisk till ett högre motiv (Csikszentmihalyi, 1990).

Studier har visat att företag som är mera andligt inriktade presterar 400–500 procent bättre än andra företag, i fråga om nettovinst, return-on-investment och aktieägarvärde. (Krishnakumar & Neck, 2002). För många är andlighet viktigt speciellt vid stress, som inte är allt för ovanliga på dagens arbetsplatser. Det hjälper att hantera stress och ger tröst och uppmuntran vid situationer då man känner rädsla, smärta, osäkerhet eller känsla av att förlora kontrollen. (Robinson & Smith, 2014).

Robinson och Smith har samlat ihop en lista på många positiva effekter av andlighet på arbetsplatsen. Exempel på positiva effekter är känsla av gemenskap och tillhörighet, känsla av glädje och mening i arbetet, starkare självkänsla, trevligare arbetsmiljö som attraherar anställda, ökad ärlighet och tillit bland de anställda, ökad kreativitet och intuition och ökat etiskt beteende. När det gäller ledarna verkar det vara lättare för dem att motivera de anställda, att främja goda arbetsrelationer och att nå organisationens målsättningar. (Robinson & Smith, 2014).

5.4 Risker med att praktisera religion på arbetsplatsen

Varje mynt har två sidor. Om det finns fördelar med andlighet på arbetsplatsen finns det oundvikligen också nackdelar, eller risker. Om man till exempel tillhör en religiös minoritet finns det risk att man blir utanför, eller bara en rädsla att man hamnar utanför om man börjar uttrycka sin religiösa övertygelse på arbetsplatsen (Lips-Wiersma & Mills, 2002) (Crossman, 2015).

Lips-Wiersma, som har författat flera verk om andlighet på arbetsplatsen, är med och skriver en artikel om de potentiellt negativa sidorna med integration av andlighet på arbetsplatsen. Hon tror att andlighet på arbetsplatsen inte är något ont i sig, men det finns risker att skadliga aspekter bildas som en konsekvens. I artikeln ges några exempel på olika scenarier som kan uppkomma, beroende på om ledningen är kontrollerande och hur de använder de anställda som medel för att nå målen.

Om ledningen har utövar låg kontroll och inte anser att medlen är viktiga för att nå målen, finns det en risk att anställda kan börja agera på ett sätt som inte är fördelaktigt för kunderna. Ett exempel som Lips Wiersma tar upp är att läkare eller annan vårdpersonal kan behandla patienter olika. Det kan till och med gå så långt att patienten inte får samma vård på grund av sin sexuella läggning, eller att patienter blir nekade abort, p-piller eller sterilisation på grund av en läkares personliga övertygelser.

Om medlen att nå målen inte är viktiga, men kontrollen är hög finns en risk att ledningen försöker omvända de anställda till samma tro som ledningen har, och till och med att deras livsåskådning anses mera värdefull än andras. I det motsatta fallet, alltså vid företag som anser att medlen är viktiga och kontrollen är låg, finns det risk för manipulation. Ledarskapet kan manipulera arbetstagarna att arbeta hårdare.

Den sista, med hög kontroll och där målen kan tänkas helga medlen, finns risk för förtyck och underkuvande. De anställda förväntas att ta mer större del av sig själv till arbetet (genom direkt eller indirekt andligt utövande) samtidigt som den kontrollerande kulturen uppmuntrar de anställda att uppföra sig och känna på vissa sätt (Lips-Wiersma, et al., 2009).

6 Empirisk undersökning

Som del av examensarbetet gör jag en empirisk undersökning om kristna företagsledare. Målen var, som nämnts i kapitel ett, att ta reda på hur man kristna ledare kombinerar sina värderingar med sitt ledarskap, hur den kristna tron praktiseras i ledarens arbete, om det finns någon ledarskapsstil som går i linje med kristna värderingar, samt om det finns något som karaktäriserar kristna ledare.

Teorin visar att det finns kristna, kanske främst i USA, som låter sina värderingar påverka hur de leder företaget och arbetar i vardagen. Det finns också ledarskapsstilar som har sin grund någon del av Jesu undervisning (och därför torde vara en ledarstil som passar för kristna ledare), exempelvis tjänande ledarskap som har sin grund i att Jesus uppmanar att sätta sig själv under andra för att själv bli upphöjd. Teorin visar inte på några karaktärsdrag som är typiska för ledare, eller kristna ledare. Även om de här fakta hittas i teorin, är det inte sagt att kristna ledare i Österbotten tänker eller handlar på samma sätt. Intervjuerna försöker ta reda på detta.

Undersökningen har gjorts i form av intervjuer med tre stycken ledare på företag runt om i Österbotten. Dessa ledare har olika sorters ledarpositioner inom företagen, men har det gemensamt att de alla är bekännande kristna.

6.1 Frågorna och svaren i intervjun

Utgående från teorin om centrala kristna värderingar, ledarskap i företag, ledarstilar och andlighet på arbetsplatsen gör jag upp frågorna till undersökningen. Jag ser fyra teman (värderingar hos ledarna och företaget, uppgifter, karaktär och ledarstil samt andlighet på arbetsplatsen), och enligt dem kategoriserar jag frågorna. Under varje temarubrik i detta kapitel skriver jag ner frågorna. Det här kapitlet återger svaren som ges under de tre intervjutillfällena. Inga egna kommentarer eller åsikter kommer med här, utan en reflektion över dessa finns i kapitel 7.

6.2 De intervjuade

Intervjuerna sker både via telefon och ansikte mot ansikte. Intervjufrågorna är dels planerade och nedskrivna på förhand, dels ställs tilläggsfrågor under intervjutillfället. Innan intervjun sänds frågorna till de intervjuade, så att de skulle få en chans att fundera genom dem och förhoppningsvis ge mera ingående svar. Intervjufrågorna som skrivits ner på förhand finns i bilaga 1.

Intervjuobjekten har allihop olika positioner och de arbetar på företag av olika storlek. Jag har just de här ledarna på grund av att de har olika positioner i respektive företag. På så sätt fås en bredare bild av vad ledare kan ha för uppgifter och hur de implementerar sina värderingar i de varierande uppgifterna. De är dessutom verksamma i olika branscher, som eventuellt kan göra skillnad i svaren som ges.



Bild 5. Friends and Brgrs logo.

Den första intervjun sker med Kaj Fagerholm, som arbetar på Friends & Brgrs, som har sin grund i Jakobstad. Intervjun med Fagerholm sker ansikte mot ansikte under ett evenemang i Karleby som handlar om att vara kristen i arbetslivet. Friends & Brgrs är relativt nygrundat, med fyra år på nacken, men har redan sex restauranger som är stationerade i Finland, Tyskland och Danmark. De har nischat in sig på helt egengjorda hamburgare och pommes frites med lokala råvaror (Friends & Brgrs, 2017). Fagerholm är ekonomidirektör och är ansvarig för projekten att öppna nya restauranger. Han har även under en kort tid varit VD för Friends and Brgrs. Tidigare har han varit VD för både Ahola Transport och Limetec, så man kan säga att han är en erfaren ledare. Fagerholm är som han själv nämner det aktiv, bekännande kristen.



Bild 6. Ahola Transports logo.

Den andra intervjun hålls med Thomas Ahola från Ahola Transport i Karleby. Denna intervju sker via telefon. Ahola Transport är, som efternamnet avslöjar, ett familjeägt transportföretag grundat på 50-talet. Företaget transporterar varor inom Norden, Centraleuropa och Östeuropa (Ahola Transport, 2017). Thomas Ahola är förman för en grupp på ungefär 20 personer som befinner sig i både Karleby och Tallinn. Helge Ahola, som är Thomas Aholas farfar, och grundaren till företaget är kristen, liksom Thomas själv.

Den tredje intervjun hålls med en VD för ett företag i Österbotten, som helst vill vara anonym. Därför kallar jag honom i fortsättningen för Ledare X och företaget för Företag Y. Intervjun sker via telefon. Ledare X är, liksom de två föregående intervjuade, också kristen. Grundarna till detta företag är också aktivt troende. Av respekt för anonymiteten berättas inte mycket mera info om detta företag.

6.3 Tema 1 Kristna värderingar hos ledarna och företaget

Den första delen i undersökningen handlar om ledarens och företags värderingar. Tanken är att jag ska ta reda på hurdana värderingar som finns på företagen och om de har en koppling till ledarnas kristna värderingar. Frågorna som ställs till detta tema är: Skulle du

själv säga att du är kristen? Har ni några uttalade kristna värderingar på företaget som du arbetar på? Syftet med dessa frågor är att svart på vitt få förtydligat ifall ledarna är kristna och hurdana värderingar företagen har. Om det skulle visa sig att ledaren inte är kristen skulle det vara svårt att få till stånd en intervju som ger resultat i det här examensarbetet.

6.3.1 Friends and Brgrs

På Friends and Brgrs är alla sex grundare kristna, och deras värderingar ligger som grund i företaget, även om de inte är uttryckta i företagets uttalade värderingar. Syftet med värderingarna är inte att evangelisera, utan de handlar mera om hur man på företaget sköter de dagliga uppgifterna; till exempel om råvarorna och hur man behandlar kunderna. Varje kund behandlas som en vän och inte som ett nummer i mängden på Friends and Brgrs. Fagerholm säger sig ha svårt för att företag skriver ut ärlighet (som tydligt är en kristen värdering) som en av sina värderingar. Det är en sak som är så självklar att den inte ens bör skrivas ut.

Fagerholm anser att ett företag i sig själv inte kan vara kristet. Det är istället ledarna som är det, och det tar sig i uttryck på olika sätt i företaget. Ett konkret exempel är att Friends and Brgrs har valt att inte servera några alkoholdrycker alls, även fast de är aktiva i restaurangbranschen. En orsak är att de nischer in sig på mat och inte dryck, men grundarnas egna övertygelse att alkohol inte för något positivt med sig spelar också en roll i det beslutet.

Fagerholms personliga tro färgar ledarskapet av Friends and Brgrs, även om det inte syns offentligt. ”Att vara kristen är inte en roll som man spelar, utan att vara kristen är något som genomsyrar hela livet.” Han berättar att han räknar med Gud i sitt ledarskap. Som företagsledare går man genom många svåra saker, som att man tar tuffa beslut och blir tvungen att ta ekonomiska risker men som kristen kan man vila i tilliten på Gud, att för företaget framåt på bästa sätt. Fagerholm nämner att man kan ta saker till Gud i bön och helt enkelt kasta sina bekymmer på honom. Även om det skulle gå dåligt för företaget, kan Gud ha med ett finger i spelet och orsaken är att man inte är fullärd och ska gå genom ännu en lektion med Gud.

Fagerholm anser att den kristna tron gör att man har en väldigt sund människosyn, där varje människa har samma värde. Det är lättare att inse att alla gör misstag och det är enklare att förlåta och ge en andra chans. Grunden till detta är att man själv har begripit att man utan Guds förlåtelse och andra chans skulle man vara verkligt illa ute. Som ledare har man ett ansvar, anser Fagerholm, i att man låter rätt personer vara på rätt plats. Om en person inte

har framgång i arbetet på en viss position kan det vara mest kärleksfullt att låta personen i fråga få en annan uppgift eller till och med byta arbetsplats. Det är ändå viktigt att tänka på var man som ledare har hjärtat i sådana tillfällen. Är motivet att man bara vill slippa personen eller är motivet att personen ska ha det så bra som möjligt? Målet innan personen eventuellt lämnar arbetsplatsen är att ha ett samtal där båda kan komma till en förståelse varför ett sådant beslut har tagits.

6.3.2 Ahola Transport

Många som arbetar på Ahola Transport, och speciellt familjen som grundat företaget är kristna. De har inte direkt kristna uttalade värderingar, men enligt Thomas Ahola är de inspirerade av den kristna tron, och med andra ord Bibeln. Värderingarna som de arbetar utefter är öppenhet, att inte baktala, hålla löften, helhetsansvar och respekt för individen. Att inte baktala betyder att man talar direkt till människor, och inte talar om dem. Att hålla löften innebär att man säger som det är, och sedan håller det man lovar. Man har också ett ansvar för det man lovat, det vill säga om man till exempel får problem på vägen och inte kommer att klara av att hålla löftet så meddelar man det åt kunden och försöker inte skjuta bort ansvaret. Respekt för individen betyder att alla människor är av samma värde, oberoende vilken position de har i företaget.

6.3.3 Företag Y

Grundarna till Företag Y är troende, och har en stark Gudsrelation menar Ledare X, och det har kommit att genomsyra hela företaget. De hade inte i början några uttalade värderingar, men det kristna synsättet har funnits med på olika sätt, till exempel i tanken att alla människor är lika värda. Det är nu på senare tid som man har försökt beklä de här värderingarna i ord, och en av de nu ordbeklädda värderingarna är att man ska bemöta andra människor som man själv vill bli bemött. Det här gäller vem man än är i kontakt med, som kollegor, intresseorganisationer och leverantörer. Ärlighet och öppenhet är något som företaget också värderar. ”Vi är dåliga på att ljuga, om man säger på så sätt” säger Ledare X med ett litet skratt. Det viktigaste i organisationen är inte att få vinst på kort sikt om det betyder att någon annan lider av det. Ledare X berättar att Företag Y är styrt genom värderingar. De har en kultur som har skapats och bottnar i att grundarna var aktivt troende.

6.4 Tema 2 Ledarens uppgifter

I teoridelen beskrivs vilka uppgifter som en ledare kan ha i vardagen. Här berättar de tre ledarna på vilket sätt deras vanliga arbetsdagar ser ut. Det är allt från att träffa människor och sitta på möten till att sitta och planera strategiskt. Till detta tema ställer jag bara en fråga: Hur skulle du beskriva dina vardagliga uppgifter? Jag väljer att ha med den här frågan dels för att jag försöker få ledtrådar om hur ledarna praktiserar sin tro i arbetet och dels för att kunna jämföra teoridelens upptäckter med intervjuresultaten.

6.4.1 Friends and Brgrs

På Friends and Brgrs har Fagerholm tre olika roller. Han är styrelsens ordförande, ekonomidirektör och ansvarig för att starta restauranger på nya platser. De rollerna styr långt hans vardagliga uppgifter. En vanlig dag börjar med morgonrutiner som att kolla upp gårdagens försäljning, sköta betalningar samt kommunicera med bokföringsbyråerna. I och med att Friends and Brgrs är verksamt i tre länder har de också tre olika bokföringsbyråer. I rollen som ansvarig för att öppna nya restauranger reser Fagerholm mycket runt och observerar, analyserar, funderar och förhandlar med syfte att ta reda på om det är lönsamt att öppna upp en restaurang.

Som en del av ledningsgruppen i Friends and Brgrs är Fagerholm också med på möten. Dels har de kortare telefonmöten varje vecka för att diskutera kortare ärenden, dels har de halvtill heldagsmöten cirka en gång i månaden för att planera, budgetera, se bakåt, fundera på utvecklingsprojekt och problem, utvärdera nya ställen, metoder och produkter, funderar på vad som kunde förbättras och så vidare.

Fagerholm nämner också att rollen som exempel i företaget är viktig då man är ledare, det vill säga det är viktigt hur man uppför sig och beter sig bland medarbetarna. Det är betydelsefullt att man hälsar på medarbetarna, ser dem och lyssnar på dem om det behövs. Sedan är det också viktigt att man arbetar på ett gott sätt, så att man slutför det man påbörjat och gör det på ett ordentligt sätt.

6.4.2 Ahola transport

Ahola är förman för en grupp på cirka 20 personer, varav fem befinner sig i Karleby och cirka 15 i Tallinn. Deras uppgift är att ta hand om och planera transporten i de Baltiska länderna. Ahola beskriver att han försöker skapa förutsättningar för att medarbetarna ska

kunna göra sitt arbete, samtidigt som han är förman. I praktiken betyder det ofta att han får fungera som bollplank och stöd då medarbetarna stöter på problem och har frågor. Ett exempel på problem kan vara att välja vilken kund man ska prioritera. Vidare går en del av Aholas tid åt att utveckla och föra vidare projekt, exempelvis att implementera och utföra specifika kundönskemål som att Ahola Transport ska meddela när varorna kommer fram. Nästan varje dag sitter Ahola också på någon typ av möte med olika människor.

6.4.3 Företag Y

Ledare X har som tidigare nämnts positionen som VD i företag Y. I det arbetet träffar han mycket människor och mycket tid går åt att förverkliga strategier tillsammans med företagets ledningsgrupp. Det handlar i praktiken om att arbeta med frågor som vart marknaden är på väg, vad som verkar vara viktigt för framtiden, vilka trender som finns samt på vilket sätt dessa påverkar företaget. Med andra ord kan man säga att de funderar kring hur de ska klara sig bättre än konkurrenterna. Under intervjun befinner sig Ledare X i södra Finland för att träffa leverantörer och diskutera strategier med dem, om vart de är på väg och hur det kommer att påverka dem. Till Ledare X's vardag hör också att prata med kollegor och pejla hur läget är, detta görs exempelvis under matpauserna då man har möjlighet att sitta ner tillsammans och äta.

Som ledare gäller det att försöka få hela företaget att dra åt samma håll, att se samma målbild, men också att ge förutsättningar för de anställda att detta lyckas. Finns det hinder? Finns det saker som kunde göras annorlunda eller bättre? Ledare X försöker lyssna in vad de anställda säger och tycker, både genom enkäter och genom att prata med dem.

6.5 Tema 3 Ledarens karaktär och ledarstil

Två av forskningsfrågorna handlar om vad som karaktäriserar en kristen ledare och vad han/hon har för ledarstil. Det finns likheter men också olikheter mellan ledarnas sätt att leda människor och företaget på. Mest fokus sätts på detta tema i intervjun. Frågorna som ställs till företagsledarna i samband med detta skrivs, för tydlighetens skull, i tabellen nedan.

1. Hur skulle du beskriva dina karaktärsdrag/egenskaper som ledare?
2. Anser du att dina kristna värderingar hjälper dig att vara en bättre ledare?

3. Finns det situationer då värderingarna sätts på prov i arbetet?
4. Hur skulle du beskriva din ledarstil?
a. Med vad motiverar du dina anställda?
b. Vad har du för relation till de anställda?
c. Vad skulle du säga att är det viktigaste med ledararbetet?

Figur 2. Intervjufrågorna under temat ledarens karaktär och ledarstil.

6.5.1 Friends and Brgrs

På Friends and Brgrs har man valt att satsa på transparens. Det syns direkt i restaurangerna då kunderna har insyn i bageriet och köket men man har också valt att föra en öppen dialog med kunder på internet. Det finns inga ”ugly questions” som Fagerholm själv uttrycker det, man får fråga vad man vill. Detta påverkar kulturen och ledarskapet, då man också strävar till att vara öppen mot personal och leverantörer.

Som ledare är Fagerholm rationell och tänker logiskt. Han har en styrka i att han har enkelt kan greppa vad som händer i olika situationer och klarar av att analysera dem. Han leder mera genom rationella argument än genom att vara en känslomänniska. Fagerholm besitter social kompetens, och säger att man samtidigt måste minnas att vara medmänsklig. Om man blir tvungen att säga upp en person ”ska man göra det på ett bra sätt helt enkelt”. I sin ledarstil försöker Fagerholm komma ihåg att han en viss makt och auktoritet, som automatiskt kommer med titeln. Det innebär att han försöker gå fram lite mera varsamt och försiktigt i relation till alla medarbetare, speciellt då företaget har stor del unga anställda. ”För det som du säger saktat kan någon uppleva som ett rop” bara för att du har den position som du har i företaget. Fagerholm anser sig vara präglad av sin roll som ekonomiansvarig. Fokuset är helt enkelt annorlunda än om han skulle ha en roll som HR-ansvarig.

Ledarskapet i själva restaurangerna är ungt, eftersom största delen av de anställda är mellan 17 och 25 år. Fagerholm tror att han inte skulle vara den mest passande ledaren i restaurangen just på grund av detta, då han börjar närma sig 50-strecket. Han har en tendens att kunna läsa av skillnader mellan generationerna. De har valt att ha unga ledare för unga anställda för allas bästa.

6.5.2 Ahola Transport

Som ledare har Ahola inte försökt dölja var han står i sin livsåskådning. Han har förmedlat till sina medarbetare att han är kristen och har Jesus som förebild i ledarskapet. I praktiken innebär det för honom att han inte är ledare för att styra och ställa, utan för att kunna hjälpa och skapa förutsättningar för medarbetarna att göra ett gott arbete. Ahola säger själv att han ibland lyckas bättre och ibland lyckas sämre. Ahola berättar om sitt ledarskap ”då jag började trodde jag var en mycket bättre ledare än vad jag är”, och fortsätter att säga att det ofta är svårt. Men samtidigt har Ahola också styrkor som ledare. En av de främsta är att han är bra på att lyssna på sina medarbetare och att lyssna på vad som sägs mellan raderna. Han försöker ta reda på hur medarbetarna mår och hur det går för dem i arbetet. Ahola tror nämligen att om medarbetarna mår bra, så kan de också göra ett bra jobb.

På frågan om han kristna värderingar hjälper honom att vara en bra ledare svarar Ahola att de absolut gör det. Enligt de kristna värderingarna är varje människa ovärderligt värdefull, och i enlighet med en sådan människosyn bör man behandla varje människa med värdighet. ”Det ger nog respekt, för att vi alla är Guds skapelser” uttrycker Ahola det med egna ord. De kristna värderingarna hjälper Ahola, men de sätts också på prov i vissa situationer. Om en kund är missnöjd kan det finnas en lösning som kunde göra honom/henne nöjd, men som samtidigt är oetisk. Exempelvis kan man bli tvungen att lasta en lastbil över den tillåtna gränsen eller tvinga en chaufför att arbeta över den lovliga arbetstiden för att lyckas få en kund nöjd. I sådana situationer provas man, eftersom man måste välja mellan en potentiell missnöjd kund eller att följa lagen. Ahola tror på det som sägs i Bibeln, att Gud hatar falsk väg, vilket för Ahola betyder att man bör sträva till att lyda överheten (i det här fallet lagen) så långt det går.

Som ledare strävar Ahola till att vara en medvandrare. Han försöker inte vara bästa kompis med sina underordnade, men vill ändå att det ska vara en låg tröskel för att komma med frågor, utmana honom eller också ge kritik om det behövs. Han är märkt att det krävs att man leder olika individer lite olika, med vissa funkar det bättre att inte vara så auktoritär men med andra blir man tvungen att använda en del auktoritet. Ahola vill motivera medarbetarna genom att vara uppmuntrande, eftersom uppmuntran är något han själv värdesätter högt. Han tycker det är viktigt att kollegorna får veta om de har gjort ett bra jobb. Samtidigt kan det också ha en motiverande effekt att ge konstruktiv kritik, eftersom det kan inspirera att göra bättre ifrån sig nästa gång. Ahola försöker vara ett föredöme som ledare. Han tror att det smittar av sig på medarbetarna ifall han själv är motiverad, ivrig och brinner för arbetet.

Det viktigaste i ledarrollen är enligt Ahola kort och gott att leda. Det innebär att gå först och att få de andra i gruppen att följa med. Om man lyckas få med dem, så lyckas man som ledare. Det är också viktigt att leda sig själv, och med det menar Ahola att prioritera. Man måste prioritera vad man ska ta på sitt ansvar och vad som ska delegeras. Ifall man som ledare tar på sig alla uppgifter finns det till slut ingen tid kvar att leda kollegorna. Det kräver en viss disciplin och Ahola upplever det som ganska utmanande ibland.

6.5.3 Företag Y

Som ledare beskriver Ledare X sig själv som öppen, utåtriktad och fördomsfri. Han kategoriserar sig själv som en Teori Y-ledare. Det innebär att han tror gott om människan; att arbetstagare vill göra bra ifrån sig, att de är intresserade av arbetet och om man bara ger möjligheter så är de motiverade. Ledare X har satt upp mått för hur väl han lyckas som ledare. ”Växer människorna under mig eller blir de mindre? Om de växer och känner att de har fått vara med om något och utvecklas själva, då tycker jag att jag har lyckats”.

Ett av hans främsta sätt att motivera människor är att ge ansvar och befogenheter, på alla nivåer i företaget. Det verkar ha varit framgångsrikt, då resultaten från trivselseundersökningar har gått uppåt år för år. Ledare X tror inte på att det i grund och botten är lön, arbetssäkerhet och företagspolicy som ger motivation på lång sikt, även om det är väldigt viktigt att dessa klaffar. På företaget har de även en del belöningar, men det är inte nyckeln till riktig motivation. Det som istället motiverar i längden är att man blir uppmärksammas, man får beröm, man blir utmanad och får mera ansvar.

En av Ledare X:s styrkor i ledarskapet är att han är bra på att ge uppmuntrande feedback. Det kommer naturligt och spontant, och han har fått höra att det betyder mycket för kollegorna. Uppmuntran kan gälla vad som helst, om någon har gjort någonting bra, något har förbättrats eller liknande.

Då jag frågar om han upplever att hans kristna tro hjälper honom att vara en bra ledare, berättar Ledare X att de på företaget upplever Guds ledning. Han fortsätter att berätta om en situation där de hade beslutit att hjälpa två anställda som hade hamnat i ekonomiskt trångmål. Ledningen diskuterade ifall de skulle ge dem lån eller inte. Man kan ha en stark policy att inte bry sig eller att inte vilja hjälpa, säger Ledare X, men det har de inte på Företag Y. Deras värdering bottnar sig i att behandla andra som man själv vill bli behandlad. Ledningen bestämde sig för att de ger lån, och efter arbetsdagens slut läser personalansvarige i en bok med korta Bibelord en vers som lyder ”det går väl för den som gärna ger lån och är redlig i

allt han gör”. (Psaltaren 112:5) Det var just den dagen som beslutet hade tagit, och sådana saker känns roliga, säger Ledare X.

På Företag X har man en filosofi om att framgång uppnås genom att göra gott. På företaget tror man att då man gör rätt saker mot människor, alltså mot leverantörer, konsumenter föder det framgång på lång sikt. Det kan handla om att välja att vara öppen, ärlig och så vidare. Man ser inte alltid resultatet, men sloganen hjälper också i beslut kring produkter. Ibland kommer situationer då det skulle vara enklast att kompromissa med vissa saker, men det underlättar att ta bra beslut då man tänker tillbaka på att det inte är på det sättet man arbetar på det här företaget.

Det kommer ibland situationer då man får fundera vad värderingarna säger och hur man ska tillämpa dem. Ledare X beskriver att han brukar skilja på det andliga och det världsliga. Ett konkret tillfälle var då en anställd hade gjort sig skyldig till stöld av företaget. Enligt de kristna, andliga, värderingarna är ska man förlåta, och det upplevde VD:n att de kunde göra utan problem. Men samtidigt måste han ta ställning till om personen i fråga kunde fortsätta som anställd på företaget eller ej. Valet blev att den anställda sades upp. Det anses mera som en världslig sak att göra.

6.6 Tema 4 Andlighet på arbetsplatsen

I teoridelen skrivs om hur man kan ta in andlighet på arbetsplatsen. Det kan ske både bakom kulisserna och offentligt. Här är de intervjuades tankar kring att integrera andlighet på arbetsplatsen. Detta tema innehåller intervjufrågorna: Integrerar ni andlighet på något sätt i arbetsvardagen? Tror du att det för med sig någonting positivt? Tror du att det kan föra med sig någonting negativt?

6.6.1 Friends and Brgrs

Fagerholm på Friends and Brgrs vill vara försiktig med att ha ledarskapet som en slags plattform för att prata om Jesus. Det kan enkelt bli fel eftersom man som ledare har en maktposition. Det betyder inte att man behöver vara otydlig eller inte lever ut sin tro, men som ledare kommer man från fel riktning för att missionera. Att vara ett gott exempel är bättre, det kan ge impulser som de anställda kan bära med sig resten av livet. Man vet aldrig på vilket sätt Gud fungerar.

6.6.2 Ahola Transport

På Ahola Transport är som sagt många anställda troende, också medlemmarna i grundarfamiljen. Det gör att det automatiskt finns med en viss andlighet i arbetsvardagen, till exempel i form av att man spontant samtalar tillsammans om tro. På måndagar har man dessutom bön på företaget, dit alla i princip är välkomna men i praktiken är det mest Thomas Ahola, hans farbröder och pappa som är deltar. De har valt att inte marknadsföra detta åt hela företaget, av respekt för de som inte är troende. Enligt Ahola har de en sådan inställning till sin tro, att de inte skäms över den eller försöker dölja den, men inte att de heller vill ”banka Bibeln i huvudet” på någon och försöka få dem omvända. De vill respektera dem som inte är troende.

Ahola berättar också om att de för en tid sedan invigde ett nyrenoverat kontorsutrymme, och innan det togs i bruk på riktigt samlades några personer för att be för det nya kontoret, de anställda och så vidare. Ytterligare berättar Ahola om en händelse tidigare från dagen, då de hade problem med en lastbil i Tjeckien. Den ansvarige för detta berättade att han bad en bön för problemet och redan vid nästa telefonsamtal hittades en partner som kunde lösa problemet. På det sättet integrerar de sin tro i arbetslivet. På frågan om det kan komma något negativt ut av att integrera tron i arbetsvardagen svarade Thomas att någon eventuellt kan bli stött. Men han tror samtidigt att det inte är stor risk för detta på Ahola i och med att så pass många redan är troende.

6.6.3 Företag Y

Ända från företagets grundande har man hållit julfester på Företag Y. På dem har man låtit bön och även en predikan vara del av programmet. I företagets unga år var det kanske vanligare att man införlivade den kristna tron i vardagen, då var företaget mindre till storleken och mera familjärt, tror Ledare X. I likhet med Friends and Brgrs har Företag Y också en policy att de inte serverar alkohol på tillställningar. Sedan har Företag Y också valt att donera pengar till välgörenhet, och fokuset ligger på svaga i samhället. Ledare X säger ”Istället för att sätta 100 000 euro på det lokala fotbollslaget, så lägger vi 100 000 euro på sjuka barn och deras rehabilitering.” Några av ägarna till företaget donerar också pengar till Martyrkyrkans vänner r.f.

På frågan om det kan föra med sig något positivt att inkludera andlighet, som att be på julfesterna, svarar Ledare X att det inger förtroende hos personalen, och en slags trygghet. Även de anställda som inte är troende (vilket i för sig är svårt att avgöra), pratar de om att

företaget bryr sig på riktigt. Företaget tror faktiskt på det de själva säger, och de står för sina ord, vilket också genomsyrar hela verksamheten. Det är lättare för de anställda att förstå att det faktiskt även gör ont för ledarna och företaget att fatta tråkiga beslut. Det negativa som kan komma med att inkludera andlighet är att någon kan bli stött, säger Ledare X. I dagens samhälle upplevs inte alltid andlighet och kristendom överlag som något positivt. Men man försöker inte trycka eller tvinga på de anställda någon kristen livsåskådning, utan de får nog tro vad de vill. Istället pratar man mera om företagets värdegrunder och de linjer som följs. I sin helhet överväger det positiva det negativa, anser Ledare X, även om det kanske har hänt att någon stiger upp och frånvarar sig under till exempel bönen på julfesten.

7 Analys av intervjuerna

I detta kapitel analyseras intervjusvaren med mina egna åsikter, tankar och reflektioner. Svaren analyseras som en helhet. Åter igen tas forskningsfrågorna i beaktande. I analysen jämförs även de olika svaren med varandra. Analysen delas in i fyra delar, nämligen värderingar, ledarstil och karaktär, ledarens uppgifter samt andlighet på arbetsplatsen, liksom i föregående kapitel. Sista delen i kapitlet resonerar kring undersökningens tillförlitlighet.

I kapitel 2.3 finns några av de centrala budskapen i Jesu undervisning. Under intervjuerna med alla tre ledare kommer samma budskap upp på ett eller annat sätt. Exempelvis pratar både Fagerholm och Ledare X om förlåtelse och en andra chans. Ahola berättar att han försöker stöda och hjälpa sina underordnade, vilket går i linje med Jesu undervisning om att den störste ska tjäna andra. Det visar att de alla på ett eller annat sätt har sin grund i Bibeln, precis som jag nämnde i avgränsningen för kristna.

7.1 Värderingar

Det finns både likheter och skillnader i hur ledarna har svarat och i hur de ser på ledarskap och andlighet på arbetsplatsen. Den tydligaste likheten bland dem alla är synen på människan. De berättar alla att de, med de kristna värderingarna i botten, ser alla människor som lika värdefulla, oberoende av vem de är och var de arbetar i företaget. Varje människa är Guds skapelse, säger Ahola till exempel, och det ger en respekt för varje individ och betyder att varje människa ska bli behandlad med värdighet. Människovärdet är starkt

kopplat till den kristna tron, men samtidigt är det en värdering som är grundlig för många andra livsåskådningar och filosofier. Det går alltså inte att säga att det endast är kristna som anser att alla människor är lika värda, men eventuellt sätter sig kristna ner och funderar på dessa saker mera djupgående än icke-troende. Som det kommer fram i kapitel 2, uppmanar Jesus till att titta sig själv i spegeln och granska sitt hjärta.

En annan likhet mellan ledarna, och företagen de arbetar på, är att ingen av dem har uttalade värderingar som direkt är kopplade till kristendomen, exempelvis att företagets syfte är att tjäna Gud. Däremot säger de alla företags värderingar är inspirerade av kristna värderingarna, eller att de går i linje med dem. Jag anser att Företag Y:s mål att behandla andra som du själv vill bli behandlad kommer rakt från Jesu bergspredikan, som berättas om i kapitel 2. Samtidigt är det kanske väldigt få företag som har värderingar som strider mot de kristna värderingarna, som exempel att aktivt välja att ljuga. Men å andra sidan finns en risk att man bara börjar jaga ekonomisk vinst, över andra värderingar om man inte bestämmer sig för annat. Ledare X berättar att de på Företag Y tror på att man når framgång genom att göra gott. Det innebär att de väljer bort möjligheter som kan ge mera vinst, ifall det samtidigt leder till något ont för någon annan.

Under intervjuerna kommer förlåtelsens roll upp. Att Jesus har förlåtit oss hjälper oss att förlåta andra och att kunna ge en andra chans, berättar Fagerholm. Man inser det faktum att alla gör misstag. Ändå måste det finnas en gräns. Ledare X tar upp en situation då en anställd stal från företaget. Självklart kan ledningen förlåta honom, men det måste ändå finnas konsekvenser. I det här fallet blev konsekvensen att personen blev uppsagd. Det är tydligt i linje med Bibeln (se kapitel 2) att man ska förlåta och inte döma, men samtidigt menar Ledare X att det blir lite konstigt ifall man godkänner vilket beteende som helst. Jag tror att han har ett ansvar att vara rättvis också gentemot andra i företaget, och att det ger fel signaler om en anställd tillåts fortsätta i samma banor.

7.2 Ledastil och karaktär

Fagerholm konstaterar att ”vara kristen är inte en roll som man spelar” i den betydelsen, att man inte kan stänga av och knäppa på sin tro när man önskar. Det är något som går djupare och som färgar hela ens liv. Det torde alltså innebära att den personliga tron kommer att påverka ledarstilen. Det verkar som att en kristen ledarstil är en där människan sätts i fokus och där människan har ett högt värde. Ahola berättar att han lyssnar mycket på sina kollegor och försöker ta reda på hur de mår. Ledare X tar sig tid att sätta sig ner med kollegor under

matpauserna för att kunna prata med dem. Fagerholm försöker se till att varje anställd är på en plats som är bra för den.

Alla tre ledarna verkar också vara socialt kompetenta och utåtriktade män. Det är förstås inget krav för att vara en bra ledare, men i kapitel 3.1 beskrivs det som en egenskap man drar nytta av som ledare. Både Ahola och Ledare X pratar om att de uppmuntrar sina anställda ofta. Fagerholm berättar att han som person är analytisk och rationell men samtidigt vill minnas att visa medmänsklighet. Det finns vissa skillnader men man kan inte direkt avgöra om de beror på personlighet eller livsåskådning.

Även om exempelvis Ahola har en ledarstil som har liknande drag som tjänande ledarskap, tycker jag, utgående från intervjuavaren, att det inte går att boxa in de intervjuades ledarstilar i de lådor som uppgörs av tjänande ledarskap, transformativt ledarskap, värdebaserat ledarskap samt spirituellt ledarskap som beskrivs i teoridelen. De intervjuades ledarstilar är unika och personliga. Det finns förvisso drag som matchar med olika ledarsätt i de fyra ovannämnda ledarstilarna men jag skulle inte gå så långt att jag påstår av någon av ledarna passar in perfekt i någon av kategorierna.

Företag Y är starkt värdelett säger Ledare X. Den kristna tron genomsyrar hela verksamheten även om alla dess värderingar inte finns nedtecknade som företagets värderingar. Att främst göra gott och att bemöta andra som man själv vill bli bemött verkar vara rättesnören för hur de arbetar, tar beslut och är verksamma. Detta går i linje med värdebaserat ledarskap. Thomas Ahola verkar ha en ledarstil som matchar med tjänande ledarskap eftersom han säger att han vill leda genom att vara stöd för sina medarbetare. Syftet är att skapa förutsättningar för dem att kunna göra ett gott arbete och inte att bestämma för sakens skull. Han är dessutom bra på att lyssna och på att ge konstruktiv feedback, vilket nämns i beskrivningen av tjänande ledarskap. Han bryr sig också om de anställdas välmående, vilket är en beskrivning av en spirituell ledarstil.

Fagerholms ledarstil är som en blandning. Han vill leda på ett sätt så att de underordnade har det så bra som möjligt, vilket låter som både tjänande och spirituellt ledarskap. Han pratar också om att det är bra om de anställda får utvecklas, vilket är typiskt i transformativt ledarskap. Jag vill påstå att det inte finns en enda ledarstil som är korrekt för troende ledare, utan det viktiga verkar vara att man har Jesu undervisning som grund och sedan använder sina gåvor och talanger på ett sätt som passar en bäst.

7.3 Ledarens uppgifter

Alla ledare som blir intervjuade har olika positioner i respektive företag och det leder till att de har olika slags arbetsuppgifter. Ledare X har ställningen som VD och för hans del går dagarna mycket ut på att träffa människor och arbeta med strategier på en övergripande nivå. Han funderar mycket tillsammans med ledningsgruppen hur de ska gå framåt och hur de ska göra för att klara sig bättre än konkurrenterna. Fagerholm är ekonomiansvarig och även ansvarig för öppnandet av nya restauranger främst runtom Europa. Ahola är förman och fungerar som ett stöd och hjälp åt sina kollegor då de har problem och frågor. Han sitter också nästan varje dag på olika sorters möten.

Med andra ord kan det konstateras att ledarnas uppgifter har vissa likheter med dem som finns nämnda i teoridelen, kapitel 3.2. De träffar mycket människor, de sitter på många möten. Både Fagerholm och Ahola pratar om att vara ett exempel för medarbetarna. På möten, berättar Fagerholm, att de analyserar det som har varit, funderar på framtiden och funderar hur de kan förbättra produkter, precis som Angelöw skriver om (kapitel 3.2). För Ahola är det en del av vardagen att prioritera, att helt enkelt välja vilka uppgifter han ska ta på sina axlar och vilka uppgifter som får ges vidare. Som ledare verkar det vara en del av verkligheten, att man inte hinner med allt som man skulle vilja med och därför måste man helt enkelt prioritera vilka saker man ska ta itu med.

7.4 Andlighet på arbetsplatsen

På de undersökta företagen har man valt att i alla fall en liten mån inkludera den kristna tron i praktiken. Både på Ahola och Företag Y har man med bön i olika sammanhang. På Företag Y är bönen en del av julfesten, och på Ahola Transport har man bönestunder varje måndag morgon. På Friends and Brgrs vill Fagerholm vara försiktig med andlighet på arbetsplatsen. Han känner att han nog kan vara ett gott föredöme, men i och med att han har en ledande ställning i företaget vill han undvika att prata om tro då risken finns att de anställda kan ta det på fel sätt. Att prata om tro ur en auktoritär ställning till en anställd kan enkelt gå fel.

Alla tre tar upp något Bibelställe under intervjuerna. Det tyder på att de låter sin tro vara en del av vardagen och ledarskapet, och det kommer även fram några vittnesbörd (berättelser) om då de upplevt att Gud varit med konkret i arbetsvardagen. Ahola berättar om att ett problem snabbt fick en lösning, då en kollega hade bett för det. Ledare X berättar om en slags bekräftelse av Gud att de gjort rätt beslut, då de valt att ge lån åt två anställda i nöd.

Bekräftelsen bestod av att en av ledarna kom över en vers som löd ” det går väl för den som gärna ger lån och är redlig i allt han gör” från Psaltaren i Bibeln.

7.5 Tillförlitlighet/Kritisk granskning

Efter undersökningen har jag insett att det är ganska utmanande att leda intervjuer. Överlag är jag glad och har lärt mig mera, men för att kvaliteten på undersökningen skulle ha blivit ännu bättre borde intervjuerna ha varit ännu mera ingående. Som det är nu betonade de ledarna olika saker i sina svar. Det leder att jämförelserna som gjorts mellan dem kan ha blivit lite snedvridna. Eftersom de två sista intervjuerna gjordes via telefon finns det en risk att det var svårare för ledarna att uttrycka sig, och att jag missade vissa nyanser i talet.

Jag gjorde ett val att endast intervjua några få ledare och istället gå på djupet i intervjuerna. Detta gör att svaren inte kan generaliseras till alla kristna företagsledare. En djupare insikt skulle ändå kanske ha nåtts om jag hade intervjuat en eller två företagsledare till, men tidsbrist hindrade detta. Gällande intervjuerna får man ta i beaktande att de svarande eventuellt har förskönat sina svar något, att de inte vill visa sina sämre sidor utåt. För att vara helt säker på att de ger en rättvisande bild, borde man eventuellt intervjua deras kollegor och underordnade.

Validiteten är rätt hög i och med att jag långt lyckats undersöka just det som var meningen. Jag testade frågorna och tänkte genom dem flera varv innan intervjutillfällena. Ibland kom det mera exakta svar och ibland mindre, men genom helheten av intervjun fick jag ut de flesta av de svar som jag var ute efter. Dock är det svårt att säga om reliabiliteten är hög. Om en likadan undersökning skulle göras med andra kristna ledare tror jag att resultatet skulle bli annorlunda. Men om en undersökning skulle göras med samma ledare, utgående från samma teoridel tror jag att svaren skulle vara liknande. Jag har satt ner tid på att följa den röda tråden och varit mån om att ta forskningsfrågorna i beaktande under hela undersökningen.

Enligt Kananen (2015) kan undersökarens egna världsbild och kontext påverka hur resultatet tolkas. Eftersom jag själv är kristen och har funderat en del kring kristna värderingar och hur man implementerar dem i vardagen, finns det en risk att jag låtit mina egna åsikter färga hur jag tolkar svaren som ledarna har gett. I vissa fall har jag också haft svårt att förstå vad de menar då jag kan vara av annan personlig åsikt. Då har det varit svårt för mig att beskriva i texten vad de menat.

7.6 Sammanfattning

Resultatet från undersökningen visar att tron sitter djupt rotad i grunden för de kristna ledarna. Det påverkar deras ledarskap främst genom att människorna i organisationen är i centrum. Det finns ingen enda specifik ledarstil som passar för kristna ledare, men gemensamt för de tre intervjuade är att människans värde är högt och det är viktigt att vara en god ledare (motsatsen till ond) och att arbeta etiskt. Även om arbetsuppgifterna är olika för de olika ledarna i undersökningen har alla mycket människokontakt varje dag. På arbetsplatserna tas bön med både officiellt och inofficiellt. De kristna ledarna skäms inte för sin tro, men försöker inte heller tvinga den på någon med våld. De anser att den kristna tron är en trygghet och ett hjälpmedel i vardagen som ledare.

8 Återkoppling

För att knyta ihop examensarbetet vill jag återkoppla till forskningsfrågorna. Jag reflekterar över både teorin och empirin för att få svar på de fyra frågorna. De lyder, som påminnelse, så här:

- Hur kombinerar kristna ledare sina värderingar med sitt ledarskap?
- Hur praktiseras i ledare den kristna tron i ledarskapet?
- Finns det en ledarskapsstil som går i linje med kristna värderingar?
- Vad karaktäriserar en ledare med kristna värderingar?

8.1 Forskningsfråga 1

Fagerholms citat ”Att vara kristen är ingen roll man spelar” är väldigt beskrivande för hur kristnaledare kombinerar sina värderingar med sitt ledarskap. Med det menar jag att var än en aktiv kristen rör sig, kommer de kristna värderingarna att finnas med, också i ledarskapet av ett företag.

Som kristen ledare kan man kombinera sina värderingar med sitt ledarskap genom att applicera Bibliska principer i ledararbetet. I teoridelen har Manz gjort en tolkning av några Bibelställen ur nya testamentet och de är bra exempel på hur man kan applicera Bibliska

principer i ledararbetet. Som exempel tar han upp stället där Jesus diskuterar med sina lärjungar vem som är den störste. Den som vill vara den störste ska vara andras tjänare, alltså den som vill vara den störste ska göra sig själv ”liten”. I praktiken leder det till att man väljer att vara en tjänare och inte en boss som står över alla andra och kastar ut order. Jesus säger också att vi ska vara som ljus, alltså att vi ska lysa med gott exempel. Det går också enkelt – i teorin – att applicera på sitt ledarskap. Både Fagerholm och Ahola berättar att de försöker vara goda exempel, Fagerholm genom att göra ett bra jobb och verkligen avsluta det han börjar, och Ahola genom att vara brinnande för sitt arbete.

”För kristna är kärlek kärnan av livet och av att vara människa” skriver Stassen och Gushee. Det innebär i praktiken att kristna ledare borde (försöka) vara kärleksfulla mot kollegorna, kunderna, leverantörerna och andra människors om han/hon möter i vardagen. Kärlek är inte alltid att vara snäll och förlåta allting. Fagerholm nämner att det kan vara mest kärleksfullt att till exempel låta en människa byta arbetsplats, ifall de inte verkar passa på positionen de har på arbetsplatsen. Det ger personen möjlighet att hitta sin plats där han/hon kan blomstra och använda sina talanger. Att förlåta är en kärleksfull handling, men det betyder inte att man accepterar vilket beteende som helst. Ledare X berättar om ett exempel då en anställd stjal från företaget. Handlingen i sig kan förlåtas och lämnas bakom, men det går inte att acceptera sådant beteende och låta det hända om och om igen.

Sammanfattningsvis kan en ledare kombinera sina värderingar med sitt ledarskap genom att följa Bibliska principer som att vara kärleksfull mot medmänniskor, att vara en tjänare och vara ett gott exempel för kollegorna.

8.2 Forskningsfråga 2

Den andra forskningsfrågan handlar om hur man kan praktisera den kristna tron i ledarskapsvardagen. Både empirin och teorin visar att den kristna livssynen genomsyrar allt från företagets värderingar till hur man sköter arbetet till väldigt konkreta handlingar i vardagen. Speciellt i Amerika finns det företag som tar det på allvar att låta Gud finnas med i allt, också i arbetslivet. Exempelvis finns det företag som har som mål att låta företaget ära Gud i allt de gör. De sponsorerar bönefrukostar, tar in undervisare då och då, ger pengar till välgörenhet, samlar in pengar till katastroffonder, har stängt på söndagar och så vidare.

I empirin framkommer liknande resultat. På Ahola Transport och Företag Y ordnas bön, på måndagsmorgon respektive julfesten. Både Företag Y och Friends and Brgrs har en

nolltolerans mot alkohol. Företag Y har valt att inte donera pengar till exempelvis idrottslag och donerar istället till förmån för sjuka barn, som de anser att är i större behov. Ledarna berättar att de inte vill dölja eller skämmas för sin tro, men att de också vill respektera kollegor som inte delar samma tro. Fagerholm är försiktig med att prata om sin personliga tro med anställda, eftersom han kommer ur en slags auktoritär position som ledare.

De intervjuade österbottniska ledarna finner stöd i sin tro. I och med relationen till Gud kan de kasta sina bekymmer på honom, be för problem, be för anställda, be för verksamheten och också uppleva ledning från Gud. Det betyder att de i sitt ledarskap kan räkna med Gud som en medspelare, som troligtvis icke-kristna inte gör.

Det finns alltså några sätt att praktisera den kristna tron på arbetsplatsen som kommer upp både i teorin och empirin. Bön är en av dem. Kristna ledare ber för många olika saker, och i olika sammanhang, ensam eller i grupp. En annan likhet är att donera pengar till välgörenhet eller behövande. Något som inte kommer fram i teorin, men som troligtvis är viktiga för alla kristna är att man räknar med Gud i det man gör, och att man förlitar sig på honom att han leder, sköter och förser.

8.3 Forskningsfråga 3

Frågan om det finns någon ledarstil som går i linje med kristna värderingar är lite knepig att svara på. Det verkar inte finnas någon enskild ledarstil som passar för alla kristna företagsledare. Jag anser att det är för många aspekter som spelar roll, som ledarens personlighet och vilken typ av företag man arbetar på.

Ingen av ledarstilarna som beskrivs i teoridelen eller empiridelen har auktoritära drag, på det sättet att ledaren är en slags enväldshärskare utan omsorg för sina underordnade. En sådan relation till människor står i motsats till vad Bibeln säger om relationer (att man ska älska sina medmänniskor och vara ödmjuk mot dem). De ledarstilar som undersöks i teoridelen har några saker gemensamt. Tanken är att det är annat än monetära medel som motiverar individen att arbeta. Istället är det drivkrafter inifrån som man tror att motiverar, som att arbeta med värderingar man står för, att uppleva att man har en kallelse i sitt arbete, att ha ett mål, att uppleva att man utvecklas och att få uppbyggande feedback.

Ahola och Ledare X lyfter båda upp att de vill vara uppmuntrande åt sina kollegor. De satsar på att ge uppbyggande och positiv feedback till människorna i omgivningen och båda är av den åsikten att det ger motivation. Alla de intervjuade har en ledarstil där människan är högt

värdesatt. Som Ahola säger det är ”varje människa ovärderligt värdefull” och bör därför behandlas med respekt och värdighet. Jag anser att det tyder på en ledarstil där man verkligen vill älska sina medarbetare, vilket direkt kopplas till något av det centralaste i Jesu undervisning.

En etisk och moralisk ledarstil verkar också vara ett tema för ledare både i teorin och empirin. Speciellt i kapitlet om andligt ledarskap skrivs det att etik och moral krävs. Det inkluderar att vara ärlig, visa integritet och att vara rättvis. På företag Y har vill akta sig för att göra beslut som leder till att någon annan lider av det, även om det skulle ge mer ekonomisk vinst åt företaget. Man tror också att det leder till framgång att göra goda ting.

Det går alltså att urskilja några kännetecken för en ledarstil som passar kristna, utgående från teorin och empirin. De är högt människovärde och respekt och kärlek för individen, motivationsmetoder som startar från insidan och att etik, moral och att göra gott är värderade.

8.4 Forskningsfråga 4

Finns det några särskilda karaktärsdrag hos troende företagsledare? Det är den sista frågan som svaras på i det här examensarbetet. Jag tror att varje människas egna styrkor och svagheter kommer att spela en stor roll i varje ledarindivids karaktär, men en förmåga som hittas i både teorin och i empirin är social kompetens. I övrigt kommer det ganska varierande svar. Att ha integritet, vara öppen för nya förslag, att vara fördomsfri, att vara analyserande och använda förståndet, att ha intelligens och att vara en medvandrare är några av dem. Utgående från de här spretiga resultaten kan det konstateras att det inte verkar finnas några särskilda egenskaper som är gemensamma för alla kristna företagsledare.

Källförteckning

- Ahola Transport, 2017. *Ahola Transport*. [Online]
Available at: <http://www.aholatransport.com/en/about-us/company.html>
[Använd november 2017].
- Angelöw, B., 2013. *Ledarskapshandboken: Att utveckla och stärka ledarskapet*. Stockholm: Natur och kultur.
- Ash, M. K., 2008. *The Mary Kay Way: Timeless Principles from America's Greatest Woman Entrepreneur*. New Jersey: Wiley.
- Block, P., 2013. *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*. u.o.:Berrett-Koehler Publishers.
- Bouckaert, L., 2010. From Business Ethics to Business Spirituality: The Socratic Model of Leadership. i: *Spirituality in Business: Exploring Possibilities for a New Management Paradigm*. Berlin: Springer, pp. 73-85.
- Brackney, W. H., 2010. *Studying Christianity: The Critical Issues*. London: Bloomsbury Publishing PLC.
- Broadway, B., 2001. Good for the Soul - and for the Bottom Line. *Washington Post*, 19 augusti.
- Burack, E. H., 1999. Spirituality in the Workplace. *Journal of Organizational Change Management*, pp. 280-291.
- Butts, D., 1999. Spirituality at Work: an overview. *Journal of Organisational Change Management*, pp. 328-331.
- Capaldi, N., 2005. *Business and Religion: A Clash of Civilizations?*. Massachusetts: Scrivener Press.
- Carswell, P. & Rolland, D., 2004. The role of religion in entrepreneurship participation and perception. *Entrepreneurship and Small Business*.
- Crossman, J. E., 2015. Being the outer: The risks and benefits of spiritual self-closure in the Australian workplace. *Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management*.
- Csikszentmihalyi, M., 1990. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- de Blot, P., 2010. Innovation of Management in Crisis: The Spiritual Power of Organisations. i: *Spirituality and Business: Exploring Possibilities for a New Management Paradigm*. Berlin: Springer, pp. 61-72.
- Dehler, G. E. & Welsh, M. A., 2002. The Experience of Work: Spirituality and the New Workplace. i: *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M.E. Sharpe, pp. 108-122.

Delbecq, A. L., 1999. Christian Spirituality and Contemporary Business Leadership. *Journal of Organisational Change Management*, pp. 396-405.

Dik, B. J., Duffy, R. D. & Tix, A. P., 2012. Religion, Spirituality, and a Sense of Calling in the Workplace. i: *Psychology of Religion nad Workplace Spirituality*. North Carolina: Information Age Publishing, Inc., pp. 113-133.

Elenius, J., 2003. *Spiritualiteetin käsikirja*. Helsingfors: Kirjoittajat ja kirjapaja Oy.

Elmholdt, C., Dauer Keller, H. & Tanggaard, L., 2015. *Ledarskapets psykologi: att leda medarbetare i en föränderlig värld*. Malmö: Gleerups.

Friends & Brgrs, 2017. *Friends & Brgrs*. [Online]
Available at: <http://friendsandbrgrs.com/sv/>
[Använd november 2017].

Fry, L. W. & Sandler Nisiewicz, M., 2014. *Maximizing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership*. Kalifornien: Stanford University Press.

Gallos, J. V. & Heifetz, R. A., 2008. *Business Leadership: A Jossey-Bass Reader*. San Fransisco: John Wiley and Sons Incorporated.

Greenleaf, R. K., 1998. *The Power of Servant Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehlers Publishing.

Guillory, W., 1997. *The Living Organization - Spirituality in the Workplace*. Salt Lake City: Innovations International.

Ibrahim, Rue, McDougall & Greene, 1991. Characteristics and practices of Christian-based companies. *Journal of Business Ethics*, Volym 10, pp. 123-132.

Illman, R., Ketola, K., Latvio, R. & Sohlberg, J., 2017. *De många religionernas och åskådningarnas Finland*. [Online]
Available at:
[http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/8B54C053F40204C9C2258114003EFCEB/\\$FILE/Manga religionernas askadningarnas Finland MUKS verkkajulkaisu.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/8B54C053F40204C9C2258114003EFCEB/$FILE/Manga%20religionernas%20askadningarnas%20Finland%20MUKS%20verkkajulkaisu.pdf)

Jolkkonen, J., 2003. *Spiritualiteetin käsikirja*. Helsingfors: Kirjoittajat ja kirjapaja Oy.

Kananen, J., 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylä: Tekijät ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kirkhaug, R., 2015. *Värdebaserat ledarskap: Förutsättningar för modernt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur Ab.

Konz, G. N. & Ryan, F. X., 1999. Maintaining an organizational spirituality: no easy task.. *Journal of Organisational Change Management*, pp. 200-210.

Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A. & Kakabadse, A., 2002. Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Phychology*, pp. 165-182.

Kotila, H., 2003. *Spiritualiteetin käsikirja*. Helsingfors: Kirjoittajat ja Kirjapaja Oy.

Krahnke, K., Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L., 2003. Point-counterpoint: measuring workplace spirituality. *Journal of Organisational Change Management*, pp. 396-405.

- Krishnakumar, S. & Neck, C. P., 2002. The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, pp. 153-164.
- Lips-Wiersma, M., Lund Dean, K. & Forniciari, C. J., 2009. Theorizing the Dark Side of Workplace Spirituality Movement. *Journal of Management Inquiry*, Volym 18.
- Lips-Wiersma, M. & Mills, C., 2002. Coming out of the closet: negotiating spiritual expression in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, pp. 183-202.
- Lovaglia, M. J., Lucas, J. W. & Baxter, A., 2012. Transactional and Transformational Leadership: Their Foundations in Power and Influence. i: *The Transforming Leader: New Approaches to Leadership for the Twenty-First Century*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, pp. 33-38.
- Manz, C. C., 2005. *Leadership Wisdom of Jesus: Practical Lessons for Today*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Matera, F. J., 2013. *The Sermon on the Mount: The Perfect Measure of the Christian Life*. Minnesota: Liturgical Press.
- Nadesan, M. H., 1999. The discourses of Corporate Spiritualism and Evangelical Capitalism. *Management and Communication Quarterly*, pp. 3-42.
- Nandram, S. S. & Borden, M. E., 2010. *Spirituality and Business: Exploring New Possibilities for a New Management Paradigm*. Berlin: Springer.
- Nationalencyklopedin, 2017. *Nationalencyklopedin*. [Online]
Available at: <https://www.ne.se/s%C3%B6k/?t=uppslagsverk&q=kristendom>
- Paloutzian, R. F., Emmons, R. A. & Keortge, S. G., 2002. Spiritual Well-being, Spiritual Intelligence, and Healthy Workplace Policy. i: *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M.E. Sharpe, pp. 123-136.
- Paloutzian, R. F. & Lowe, D. A., 2012. Spiritual Transformation and Engagement in Workplace Culture. i: *Psychology of Religion and Workplace Spirituality*. North Carolina: Information Age Publishing, Inc., pp. 179-199.
- Park, C. L., 2012. Religious and Spiritual Aspects of Meaning in the Context of Work Life. i: *Psychology of Religion and Workplace Spirituality*. North Carolina: Information Age Publishing, Inc., pp. 25-42.
- Pearson, C. S., 2012. *The Transforming Leader: New Approaches to Leadership of the Twenty-First Century*. u.o.:Berett-Koehler.
- Pfeffer, J., 2002. Business and The Spirit. i: *Handbook of Workplace Spirituality and Organisational Performance*. New York: M.E. Sharpe, pp. 29-45.
- Robinson, S. & Smith, J., 2014. *Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership: Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership*. Tyskland: Peter Lang AG.
- Rupani, N., 2010. Impact of Spirituality: Views of an Entrepreneur in India. i: *Spirituality and Business: Exploring Possibilities for a New Management Paradigm*. Berlin: Springer, pp. 93-100.
- Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M., 2010. *Chef med känsla och förnuft: om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur och kultur.

Stassen, G. H. & Gushee, D. P., 2014. *Kingdom Ethics: Following Jesus in Contemporary Context*. Michigan: InterVarsity Press.

Steger, M. F., 2012. Spiritual Leadership. i: *Psychology of Religion and Workplace Spirituality*. North Carolina: Information Age Publishing, Inc., pp. 223-238.

Svensson, P.-G. & Starrin, B., 1996. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Tyler Scott, K., 2012. The New Basics: Inner Work for Adaptive Challenges. i: *The Transforming Leader: New Approaches to Leadership for the Twenty-First Century*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Wagner-Marsch, F. & Conley, J., 1999. The Fourth Wave: The Spiritually-based firm. *Journal of Organisational Change Management*, pp. 292-301.

Weber, M., 1958. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Charles Scribner's and Sons.

Yukl, G., 2012. *Ledarskap i organisationer*. Storbritannien: Pearson Education Limited.

INTERVJUFRÅGOR

Jag skriver mitt examensarbete om kristna företagsledare, och deras värderingar. Jag försöker ta reda på detta:

- Hur kan man kombinera sina kristna värderingar med ledarskap?
- Finns det någon ledarskapsstil som går i linje med kristna värderingar?
- Vad karaktäriserar en ledare med kristna värderingar?

Frågorna jag ställer handlar alltså om dessa teman. Värderingar kan vara personliga, så **det finns inga svar som är rätt eller fel**, och syftet är **inte att döma eller kritisera någons åsikter och värderingar**. Syftet är att ta reda på hur (kristna) företagsledare i Österbotten arbetar.

TEMA: Värderingar

1. Skulle du själv säga att du är kristen?
 - Om inte; är grundaren till företaget du arbetar på kristen?
2. Har ni några uttalade värderingar på företaget?
 - Innehåller värderingarna kristna principer?

TEMA: Uppgifter

3. Hur skulle du beskriva dina vardagliga uppgifter?
 - Till vad går största delen av ditt arbete?

TEMA: Karaktär

En av forskningsfrågorna i examensarbetet är vad som karaktäriserar en kristen företagsledare. Därför kommer några frågor kring din karaktär och dina egenskaper som ledare. (Det kan vara svårt att komma på rakt ut, så här är några exempel: utåtriktad, målmedveten, integritet etc.)

4. Hur skulle du beskriva dina karaktärsdrag/egenskaper, som ledare?
5. Anser du att dina kristna värderingar hjälper dig att vara en bättre ledare?
(Om du anser att du har kristna värderingar, annars hoppas denna fråga över.)
 - Finns det situationer då värderingarna sätts på prov i arbetet?

TEMA: Ledarskap och ledarskapsstil

Det finns många ledarskapsstilar. En del motiverar genom belöningar, andra motiverar genom att ge de anställda mening och mål i arbetet. Vidare kan man motivera genom att vara auktoritär eller nästan skrämmande. Olika ledare har också olika syn på sig själva samt sin relation till medarbetarna etc. Den kan finnas en tydlig hierarki eller så finns det ingen hierarki. Ledaren kan ha vänskapsrelationer till de anställda, fungera som en mentor eller ha en tydlig professionell ledarskapsroll. Stilarna är alltså många och unika och det finns många aspekter som spelar in på vad som bildar ens egna ledarstil.

6. Hur skulle du beskriva din ledarstil?
 - Med vad motiverar du dina anställda?

- Vad har du för relation till de anställda?
 - Vad skulle du säga att är det viktigaste med ledararbetet?
7. Påverkar dina kristna värderingar (om du har kristna värderingar) din ledarstil?

TEMA: Andlighet på arbetsplatsen

Andlighet på arbetsplatsen kan se ut på många sätt. Det kan vara så tydligt att man ordnar Bibelstudier med sina anställda, har bön tillsammans eller så enkelt som att man ordnar gemenskapskvällar, donerar medel till goda ändamål eller uppmuntrar personlig utveckling.

8. Integrerar ni andlighet på något sätt i arbetsvardagen?
- Varför/Varför inte?
 - Tror du att det kunde föra med sig något positivt eller negativt?
9. Har du något övrigt som du vill tillägga?